تیۆری ڕێکخراو

تیۆری ڕێکخراو

(بونیاد و نەخشەی ڕێکخستنی ڕێکخراوەیی)

ستیڤێن ڕۆبینز

وەرگێڕان

دکتۆر سەید مەهدی ئەلوانی

(ئەندامی لێژنەی زانستی زانکۆی عەلامە تەباتەبایی)

دکتۆر حەسەن دانایی فەرد

(ئەندامی لێژنەی زانستی زانکۆی "تربیت مدرس")

وەرگێڕان

ئیسماعیل زارعی



هەولێر - ٢٠١٢



دەزگای توێژینەوە و بڵاوکردنەوەی موکریانی

- **تیۆری ڕێکخراو** (بونیاد و نەخشەی ڕێکخستنی ڕێکخراوەیی)
- نووسین: ستیڤێن ڕۆبینز
- وەرگێڕانی: ئیسماعیل زارعی
- نەخشەسازی ناوەوە: ڕێدار جەعفەر
- بەرگ: جێگر عەبدولجەبار
- نرخ: (٧٠٠٠) دینار
- چاپی یەکەم: ٢٠١٢
- تیراژ: ٥٠٠ دانە
- چاپخانە: چاپخانەی خانی (دهۆك)
- **لە بەڕێوەبەرایەتیی گشتیی کتێبخانەکان ژمارەی سپاردنی (٧٨) ساڵی(٢٠١٢)ی پێ دراوە.**

زنجیرەی کتێب (٦٥٨)

ماڵپەڕ: www.mukiryani.com

ئیمەیل: info@mukiryani.com

پێرست

به ناوی خوا

پێش وتە:

سپاس لە خوای مەزن کە توانایی ئەوەی پێداین تا وەرگێڕانی کتێبی بەپێزی تیۆری ڕێکخراوی ستیڤێن ڕۆبینز تەواو بێ و بکەوێتە بەر دەستی مامۆستایان و خوێندکاران(قوتابیان)ی بواری کارگێڕی و زانستە کۆمەڵایەتییەکان. بێگومان لە وەرگێڕانی ئەم بەرهەمەدا ئەوپەڕی وردبینی دەکار خراوە بۆ ئەوەی وێڕای لەبەرچاوگرتنی ئەمانەتداری، دەقێکی ڕەوان و ڕوون و بێ گرێ و گۆڵ و ساکار بخرێتەڕوو. بەڵام بە هەر حاڵ دیسان ناکرێ بێ کەم و کوڕی بێ.

سەبارەت بە وەرگێڕانی ئەم بەرهەمە پێویستە کۆمەڵێك خاڵ بخرێتەڕوو.

- ئەم کتێبە لە پێنج بەش و هەژدە باس و دوو پاشکۆ پێك هاتووە.

- بە مەبەستی بەرگرتن لە ئەستووربوونی کتێبەکە خۆمان لە باسکردنی نموونە و کۆمەڵێك بابەتی ناپێویست پاراستووە.

- هاوتای ئینگلیزی دەستەواژە سەرەکی و بنەماییەکان بە مەبەستی شارەزابوونی خوێنەران لە پەڕاوێزی لاپەڕەکان دا هاتوون.

- بە هۆی نەگونجانی کولتووری ڕووداو و کۆمەڵێك باسی تایبەتی خۆمان پاراستووە.

بەشی یەکەم بریتییە لە باسەکانی ٣و ٢و ١ کە بە پیی ریزی ئاساییان باسێکی تێرو تەسەلیان لە سەر تیۆری ڕێکخراو، کاریگەری ڕێکخراوەیی و ڕەهەندەکانی بونیادی ڕێکخراوەیی کردوە. بەشی دووەم بریتیە لە باسەکانی ٨ و ٧ و ٦ و ٥ و ٤ کە سەبارەت بە ستراتیژی، قەبارەی ڕێکخراو، تەکنەلۆژیا، ژینگە، دەسەڵات — چاوەدێریین. بەشی سێیەم پارەکانی ١١ و ١٠ و ٩ لە خۆدەگرێ کە تاوتوێ کردنی دیوانسالاری(بیرۆکراسی)، جۆرەکانی

نەخشە و شێوەی ڕێکخراوەیی و ئیدهۆکراسی (تایبەت بە کار — کات) باس دەکا. بەشی چوارەم لە باس(پار)ەکانی ١٧ و ١٦ و ١٥ و ١٤ و١٣ پێکهاتووە کە بابەتەکانی بەڕێوەبەری تەکنەلۆژی و نەخشەی پیشە، بەڕێوەبەریی ژینگە، بەڕێوەبەریی گۆڕینی ڕێکخراوەیی، بەڕێوەبەریی پێکناکۆکی ڕێکخراوەیی، بەڕێوەبەری کولتووری ڕێکخراوەیی، بەڕێوەبەری پەرەسەندنی ڕێکخراوەیی هێناوەتە بەر باس و تاوتوێ کردن. لە بەشی پێنجەم دا کە تەنیا پارێکی لەخۆ گرتوە (١٨) باسی بارودۆخی ڕێکخراو لە داهاتوودا هاتۆتە گۆڕێ. لە کۆتاییدا پاشکۆی "ئا" و "ب" لە پەیوەندی لەگەڵ پەرەسەندنی تیۆری ڕێکخراو و پێوەرەکانی بونیادی ڕێکخراوەیی کۆمەڵێك بابەتیان تێدا ورووژێندراوە.

هۆی ئەوەش کە دەستمان دایە وەرگێڕانی ئەم بەرهەمە کامڵ و پوخت بوونی کتێب و تازەبوونی بابەتەکانیەتی. جا بۆیە ئەم کتێبە دەتوانێ سەرەچاوەیەکی زۆر بەسوود بێ بۆ مامۆستایان، خوێندکاران و توێژەر و لێکۆڵەرانی بواری کارگێڕی و یارمەتی بە هەموو ئەو کەسانەش بدا کە بە شێوەیەك لە بواری بەڕێوەبەرییدا کار دەکەن. لە کۆتاییدا بە پێویستی دەزانین سپاسی هەموو ئەو کەسانە بکەین کە لە وەرگێڕان و چاپی ئەم بەرهەمەدا هاوکاری و ئاسانکارییان بۆ کردووین، بە تایبەتی بەڕێزان عەلی بەهاریفەر، مێهدی دەشتی زێرەندی و هەروەها سپاسی زۆر تایبەتیمان ئاڕاستەی بەڕێز ئەمیر دانش ئەشراقی بەڕێوەبەری چاپەمەنی سەففار بکەین.

دوکتور سەید مەهدی ئەلوانی

دوکتور حوسێن دانایی فەرد

(ئەندامی لێژنەی زانستی زانکۆی عەللامە تەباتەبایی)

(ئەندامی لێژنە زانستی زانکۆی تەربییەت مودەرێس)

پێش وتار بۆ چاپی حەڤدەهەم*

کتێبی "***تیۆری ڕێکخراو***"ی نووسینی ***ستیڤێن ڕۆبینز*** یەکێکە لەو بەرهەمانەی کە لە بەرنامەی وانەوتنەوەی زۆربەی هەرە زۆری مامۆستایانی وانەبێژی بواری کارگێڕی لە ئاستی سەرانسەری جیهاندا حیسابی لە سەر دەکرێ. کەم مامۆستای وانەبێژی زانکۆ هەیە کە قۆناغی بەکالۆریۆس و ماستەری بوارەکانی بەڕێوەبەری (کارگێڕی) (دەوڵەتی، بازرگانی، پیشەسازی، پەروەردەیی، توێژینەوەیی، ژینگەی ژیان و، ...) تێپەڕکردبێ و کتێبەکەی ستیڤن ڕۆبینز بە خوێندکارەکانی نەناسێنێ. چڕی و تێکسمڕاوی و لێك گرێدرانی گشتی کتێبەکە هەم لە واتای سەرەکی تیۆری ڕێکخراو (ژینگەی ستراتیژی و ئامانج، تەکنەلۆژی، بونیادی ڕێکخراو) و هەم لە بابەتە باس ورووژێنەرە سەرەکییەکان (کولتوور، پێکناکۆکی، دەسەڵات — چاوەدێری، پەرەسەندنی ڕێکخراوەیی) لەگەڵ روون و رەوانی دەقەکە بۆتە هۆی سەرنجڕاکێشبوونی خوێنەرانی بواری کارگێڕی لە زۆربەی وڵاتانی جیهان دا.

ئەوەی ئێستا بە دەست بەڕێزتەوەیە چاپی حەڤدەهەمی کتێبەکەیە، پێداچوونەوەیەکی ورد و پوخت بە سەر هەموو بەشەکانی دا کراوە کە هێندێکی زۆر لە هەڵە تایپی و واتاییەکان راست کراونەتەوە. کەواتە پێداچوونەوەی نوێی کتێبەکە هەم پێداچوونەوەیەکی تایبەتی و پسپۆڕانەی — تەکنیکییە و هەم پێداچوونەوەیەکی ئەدەبیشە. کتێبی تیۆری ڕێکخراوی ڕۆبینز لە ساڵی ٢٠٠٦ دا دووبارە چاپ کراوەتەوە و کۆمەڵێك گۆڕانکاری تێدا پێك هاتووە بۆ وێنە پاشکۆی "ئا**"

---

* پێویستە بگوترێ کە ئەم پێشەکییە بۆ چاپی حەڤدەهەم نووسراوە، لە حاڵێك دا ئەم کتێبە تا ئێستا کە ئەم وەرگێرانەی لە رووەوە کراوەتەوە ٢٢ جار چاپ کراوە (کە ئەوەش چاپی چەند ساڵ لەمەوبەرە کە رەنگە تا ئێستا زیاتریش بووبێ) و ئەم پێشەکییە وەك بەشێك لە مێژووی ئەو کتێبە ماوەتەوە. وەرگێڕی کورد.

** تێ بینی: هەر وەك لە پێڕستی کتێبەکەدا دیارە ئەو خاڵانەی کە وەرگێڕەکان باسیان کردوە گونجێندراوە و لەگەڵ ئەوەش دا هەر دوو پاشکۆی "ا" و "ب" کە ئەوان تەنیا باسی پاشکۆی "ا" کردوە، دیارە ئەو کات رابینز هەر پاشکۆی "ا"ی نووسیوە لە کتێبەکە زیاد کراوە و جیا لە پاشکۆی "ا" پاشکۆی "ب"یش زیادی کردوە. وەرگێڕی کورد.

(پەرەسەندنی تیۆری ڕێکخراو) وەك پارێکی جیا لە ژێر ناوی ڕەوتی پەرەسەندنی تیۆری ڕێکخراو (بەشی ٢ی کتێب) لـێ زیاد کراوە کە "ان شاءالله" لە چاپەکانی داهاتووی وەرگێڕدراوەکەشی دەخەینە جیی هێندێك لە بەشەکانی کتێبەکە. وەرگێڕەکان وێڕای سپاسی تایبەتی لە بەڕێز ئەشراقی بەڕێوەبەری بەڕێزی چاپەمەنی سەففار بۆ خستنەڕووی چییەتی گونجاوی کتێب و بڵاوکردنەوەی گونجاو و باشی لە سەرتاسەری وڵات (ئێران)دا، هیوادارن پەلەکردن لە خستنەڕووی لە کاتی گونجاو و خۆیدا خوێندکاران و هۆگران بە بواری بەڕێوەبەری دڵخۆش بکا.

دوکتور سەید مەهدی ئەلوانی

دوکتور حوسێن دانایی فەرد

(ئەندامی لێژنەی زانستی زانکۆی عەللامە تەباتەبایی)

(ئەندامی لێژنە زانستی زانکۆی تەربییەت مودەڕێس)

پێشەکی وەرگێڕی کورد:

ماوەیەك لەمەوبەر، ئەو کات کە خوێندکاری سالّی یەکەمی پەیمانگای تەکنیکی کۆیە بووم، لە سەر پێشنیاری کۆمەڵێك دۆست و بە پشتیوانی برای ئازیزم "برایم زارعی" دەست کرد بە وەرگێڕانی بەرهەمێکی بنەڕەتی لە بواری بەڕێوەبردن یان وەك زۆرجار بە هەڵە پێشی دەڵێن کارگێڕی دا. ئەو بەرهەمە هی پیاوێکی فارس زوان بوو، ڕاستییەکەی هەتا بڵێی شتێکی جوان و بەپێز و بەهێز بوو. زمانەکەشی شیرین بوو. نە سووك بوو، نە قورس، نە زبر و نە لووس. زمانێکی پاراو، ڕوون و ڕەوان وەکوو ئاو، بەڕاستی زمانێکی گەرم و بەتین کە هەمووان لیی حالّی بین. زۆری نەخایاند تەرجەمەم کرد، پێم وابێ لەوێش دا و لە پێشەکی ئەویش دا هەر گوتوومە و جارێکی دیش لێرە دەینووسمەوە، ئەو وەرگێڕانەم بە شەو کرد. هەموو شەوێك لە یەکی نیوەشەو تا چواری بەرەبەیان کارم کرد، تا ئەو هەرچۆنێك بێ تەواوم کرد. بەڵام کەس لەم مەملەکەتەدا چاپکردنەکەی وەخۆ نەگرت. یەك دەترسا، یەك پارەی نەبوو، یەك کاری زۆر بوو، یەك پیی باش نەبوو، یەك بە کاری وەزارەتی دەزانی، یەك خۆی لــێ نەدەدا، یەك درۆی دەکرد و یەك لە فێڵ بوو لێم. بەڵام جارێکیان شتێکی ئەوەندە خۆشم دی کە هەتا ماوم وەك قسەی نەستەق دەیگێڕمەوە. پیاوێك لە چاپخانەیەکی هەولێر کە دیار بوو ناوی منی بیستبوو داوای کردبوو کارێکی بۆ بکەم یان جوانتر وایە بڵێم وەرگێڕانێکی خۆمی بۆ بەرم، جا گوتم لەوە باشتر هەر نابێ، خودا ناردی، یا قووەت هەستام چوومە هەولێر، ئەملا ئەولا، دووکانی کابرام لە پشتی قەلاّتی هەولێر دیتەوە کە بە خەتێکی درشتی جوان لە سەر سەردەری دەرگاکەی نووسرابوو چاپخانە، شتەکەم لەگەڵ هێنا گۆڕێ و گوتی جا تۆ بیهێنە بزانین چاپی دەکەین، دوو مانگی دیکە لە بازاڕە. کتێبەم برد و مانگێك دواتر زەنگی لێداوە گوتی کاکە بە خودای ئەو کتێبە ئەگەر لە سەر ئابووری بایە چاپمان دەکرد. لە دڵی خۆمدا گوتم با ئەو سەری لــێ بگرم، دەی گوتم باشە کاکە من کتێبێکی دیکەت بۆ دێنم کە ئابوورییە. گوتی بەخودای ئەو ماوەیە بازاڕی کتێب باش نیە. گوتم کاکە ئەرێ خۆ تۆ تەماتەفرۆش نی بڵیی ئەگەر تەماتەی خۆماڵی بایە بازاڕی چاکتر دەبوو، یان تەڕەبارت دانەناوە بڵیی ئەو فەسڵە ئەو میوەیە دەفرۆشرێ و ئەوە نافرۆشرێ. دیار بوو زۆری لە دڵ گران هاتبوو، باوەڕم پێ بکەن سێ مانگان هەر بە دوای ئەو پیاوەوە بووم هەتا کتێبەکەی خۆمی دامەوە. ئاخریش لە جێیەك کتێبەکەی دانابوو و چووم وەرمگرتەوە. دیار بوو ئەم پیاوە کە لە

دوورەوە ناوی بیستبووم ئێستا کە پێم گوتبوو ئەو عەیبەت هەیە پیی خۆش نەبوو هەر بشمبینێ. جا گوتم کار لەوە باشتر نابێ، خودا دەکا من رزگارم دێ لە دەستی با هەر نەمبینێ و نەمناسێ. ئەم وڵاتە پیاوی ئاوا وێرانی دەکەن. بە هەر حاڵ، قسەی پاشەملە جوان نیە، هەرچەندە دڵنیام ڕۆژێك ئەم کتێبەش دەبینێ، چونکە لە قسەکانی ڕا وا دیار بوو،کەم کتێبی کوردی هەیە و نەیخوێندبێتەوە، جا نازانم چەندی ڕاستە، خودا بۆ منی بە گوناح نەنووسێ. زۆر بەداخەوە کتێبەکە لە سەر دەستان مایەوە. ئێستا ئەوە دەمەوێ رەپاڵ ئەم کتێبەی دەم و بیدەمە پیاوچاکێکی خۆتان ئاسایی، بەشکەم بۆم چاپ بکا و بەشکەم خوێنەری کوردیش سوودی لـێ ببینێ و لیی تێ بگا.

زۆرتان سەر ناهێشێنم. ئەم کتێبە زۆر شتێکی تایبەتییە. پتر لە ٢٢ (بیست و دوو) جاران لە ماوەیەکی کورت لە ئێران دا چاپ کراوەتەوە. کابرای بڵاوکەر خەنی بووە لیی. چونکە زۆر پێویستە خوێندنەوەی. ئەوەی کارگێڕە و بەڕێوەبەرە، ناوی ستیڤن ڕۆبینزی لە بەرە. کەم کەس هەیە ویستبێتی لە کارگێڕیدا بخوێنێ و شارەزای بەرهەمەکانی ڕۆبینز نەبێ. ڕاستییەکەیتان پێ بڵێم لە نیوەی وەرگێڕانی ئەم کتێبەدا بووم لە چەند جێگاوە پێشنیاری چاپیان پێ کردم، سەیر بوو کتێبەکەی دیکەشم هەر ئەو بابەتە بوو، ڕەنگە زۆریش زیاتر پێویست بوو، من پێم وابوو تەرجەمەکەشی باشتر بوو، هێندە نامۆ بوو و هەتیو کەوتبوو، جا بۆیە بڕیارم دا بە بڵاوکەرەوەی داهاتووی ئەو کتێبەم، جا هەر کەسێك دەبێ خوا خێری بنووسێ بڵێم: "یا هەر دووکیان، یا هیچیان!" نازانم ئەوەم بۆ سەر دەگرێ یان نا، بەڵام هەر کەس بیکا خێری دەگاتێ و دڵنیام قازانجیشی دەگاتێ. لە کورتی بیبڕێنمەوە، داخی وەرگێڕان و چاپی کتێبەکانی پێشووم و بە تایبەتی ئەم دوو کتێبە وای لێکردوم ئیدی دەست بۆ وەرگێڕانی هیچ کتێبێك نەبەمەوە مەگین ئەوەی خۆم حەزم لە بابەتەکەی بێ و پێم وایە لەمەودوا ئەوەی کردم یا ڕۆمانە یان شتی ئەدەبییە.

هیوادارم خوێنەرانی خۆشەویست چ بۆ ئەم بەرهەمە و چ بۆ بەرهەمەکانی پێشووترم کە زۆربەی هەرە زۆریانم هەر بۆ ئەوە کردوون کە بڵێن کارێکی لە دەست دێ، یان قسەکە لە نێوان خۆمان دا بێ بۆ پارە و باری ماڵیم کردون کە هیچیشم دەست نەکەوتووە لێیان و هەر ماندووبوونەکەم پێ براوە، لە ڕەخنە و پێشنیارەکانی خۆیان ئاگادارم بکەنەوە. سەرم هێشاندن، سەرکەوتوو بن، نموونەتان زۆر بێ.

smailzarei@yahoo.com

smailzarei@hotamil.com

وەرگێڕ – جستانی ١٣٨٨ ٢٠١٠/٢/٦

بەشی یەکەم

پێشەکی:

تەوەری سەرەکی بابەتی ئەم کتێبە

باسی یەکەم

باسێکی گشتی

(تێڕوانینێکی گشتی)

کۆمەڵێك پێناسەی بنەڕەتی

رێکخراو چیە؟

رێکخراو[1] دیاردەیەکی کۆمەڵایەتییە کە بە شێوەیەکی هۆشیارانە و شارەزایانە هاوئاهەنگ دەکرێ و کۆمەڵێك سنووری تاڕادەیەك دیاریکراوی هەیە و بۆ وەدیهێنانی ئامانج یان چەند ئامانجێك، لە سەر بنەمای کۆمەڵێك بنچینە و توخمی هەمیشەیی، چالاکە و هەوڵ دەدا. وا دیارە، ئەو پێناسەی سەرەوە هێندێك دوور و درێژە، کەواتە ئیزن بفەرموون، هێندێك جیی کە پەیوەندییان پێکەوەیە پۆلێنە بکەین و هەر کامێکیشیان بە جیاواز روون بکەینەوە.

دەستەواژەی **"بە شێوەی هۆشیارانە و شارەزایانە هاوئاهەنگ دەکرێ"** باس لە بەڕێوەبەریی دەکا. مەبەستیش لە**"دیاردەیەکی کۆمەڵایەتی"**یە ئەوەیە کە رێکخراو لە تاکەکان یا گرووپەکان پێکهاتووە کە پێکەوە کار دەکەن و لەگەڵ یەکدا دەگونجێن و پێکەوە هەڵ دەکەن. نموونەکانی ئەو پێکەوەهەڵکردنەی کە تاکەکانی ناو رێکخراو رەچاوی دەکەن، هەروا لە گۆترە درووست نەبووە، بەڵکوو پێشتر بیریان لـێ کراوەتەوە و (بە پیی بیرکردنەوەی پێشووتر)دانراون. لەم رووەوە چونکە رێکخراوەکان دیاردەیەکی کۆمەڵایەتیین، کەوابوو نموونەکانی پێکەوەهەڵکردنی ئەندامەکانیشیان پێویستە هاوتەریب و هاوئاهەنگ بن بۆ ئەوەی ناڕوونی و دڕدۆنگی و سەرلێشێوان لەنێوانیان دا بە رادەی لانیکەمی خۆی بگا و دواجار ئەو

---

1 . Organization

دڵنیابوونەش درووست بێ کە ئەرکە گرنگەکانی ڕێکخراوەیی جێ بە جێ بکرێن. کەواتە ئەوە ئاکامی باسەکەیە کە حاشاهەڵنەگرە ئێمە بۆ پێناسەکردنی ڕێکخراو بە شێوەیەکی روون پێویستیمان بە هاوئاهەنگی لە نموونەکانی پێکەوەهەڵکردن لە نێوان تاکەکان دا هەیە.

ڕێکخراوێك **"کۆمەڵێك سنووری تاڕادەیەك دیاریکراوی"** هەیە. لەگەڵ تێپەڕینی کات، ئەم سنوورانە گۆڕانیان بە سەردا دێ و ڕەنگە بە تەواویش روون و دیاریکراو نەبن. بەڵام لەگەڵ هەموو ئەوانەش دا پێویستە کۆمەڵێك سنووری دیاریکراو هەبن، بۆ ئەوەی بکرێ ئەندامانی ڕێکخراوێك لەو کەسانە جیا بکرێنەوە کە ئەندامی ئەو ڕێکخراوەیە نین. دیاریکردنی سنوورگەلێکی ئەوتۆ بە ڕێگای پێکهاتنی کۆمەڵێك گرێبەستی فەرمی یان نافەرمی لە نێوان ئەندامان و ڕێکخراودا پێك دێن. لە زۆربەی ئەو جێگایانەی کە دامەزراندن، بۆ وەرگرتنی مووچە و حەقدەست هەیە، جۆرێك گرێبەستی فەرمی دەبەسترێ. لە ڕێکخراوە کۆمەڵایەتی یان ڕێکخراوە دڵخوازەکانی تاکەکان دا لە بەرامبەر متمانەیەك کە وەدەستی هێناوە یان ڕەزامەندییەك کە لە یارمەتی کەسانی دیکەوە هەستی پێ کردووە، کارێك دەکەن. بەڵام بە هەر حاڵ، ڕێکخراو سنوورێکی هەیە کە بە یارمەتی ئەو (سنوورە) دەتوانین ئەوانەی ئەندامن لە ئەوانەی ئەندام نین جیا بکرێنەوە.

تاکەکان لەگەڵ ڕێکخراو پەیوەندییەکی بەردەوامیان هەیە، بەڵام ئەم پەیوەندییە بەردەوامە، گەرەنتی ئەندامبوونی هەتا هەتایی و تا مردنی ئەو کەسە ناکا، بەڵکوو بە پێچەوانە، ڕێکخراوەکان بە بەردەوامی گۆڕان لە ئەندامانی خۆیدا پێك دێنێ و دەیانگۆڕێ، لەگەڵ ئەوەش دا مادام ئەم ئەندامانە مافی ئەندامەتیان لەو ڕێکخراوەدا هەیە، کەوابوو مافی بەشداریکردنیان لە دانانی یاسا و داڕشتنی ڕێوشوێنەکان، لە کاروباری ڕێکخراوەییدا هەیە.

لە پاشان، ڕێکخراوەکان بۆ جێ بە جێ کردنی کۆمەڵێك ئەرك(کاروبار) پێك دێن. ئەم ئەرك یان چالاکییانە، هەر هەمان ئامانجن کە تاك بە تەنیا ناتوانێ وەدەستیان بێنێ، یان خۆ ئەگەر تاکێك بتوانێ وەدەستیشیان بێنێ، وەدیهاتنیان لە لایەن ڕێکخراوەوە باشتر و کاریگەردارترە.

هەرچەندە پێویست ناکا هەموو ئەندامانی ڕێکخراو، بە تەواوی ئامانجەکانی ڕێکخراویان قەبووڵ بێ، بەڵام پێویستە جۆرێك گونجان و پێکەوەهەڵکردنی گشتی لەگەڵ پەیام و ئەرکی ڕێکخراوییدا هەبێ.

بونیادی رێكخراو چیه؟

پێناسەیەك كە لە رێكخراومان خستەڕوو، پێویستی هاوئاهەنگی فەرمی نموونەكانی پێكەوە هەڵكردنی ئەندامانی رێكخراوی زەق كردەوە. بونیادی رێكخراوەیی ئەوە روون دەكاتەوە كە ئەركەكان، بە چ شێوەیەك تایبەتمەند دەكرێن، كێ راپۆرت دەداتەوە بە كێ و رێساكانی هاوئاهەنگی فەرمی و هەروەها نموونەكانی پێكەوەهەڵكردنی رێكخراوەیی كە پێویستە رەچاو بكرێن كامانەن؟

ئێمە **بونیاد**[٢] وەك بەشێك لە بەشەكانی رێكخراو پێناسە دەكەین كە لە توخمێكی ئالۆز، فەرمی و چڕبۆوە[*] پێكهاتووە. هەر كام لەم سێ توخمە لە سێ بەش دا بە تێرو تەسەلی تاوتوێ دەكەین.

ئالۆزی، سنووری هەڵاوارتن و جیاكردنەوەی نێوخۆیی رێكخراو دەردەخا. هەروەها ئاماژە بە رادەی پسپۆڕخوازی، دابەشكردنی كار و رادەی ئاستەكان لە هیراركی رێكخراودا دەكا و ئاست و سنوورێكیش روون دەكاتەوە كە یەكەكانی رێكخراوەیی بە هۆی هۆكاری جوگرافیاییەوە پرش و بڵاون. هەڵبەت ئالۆزی دەستەواژەیەكی رێژەییە.

ئاستێك كە رێكخراوێك بۆ ئاراستەكردن رەفتاری كارمەندەكانی، پشتی بە یاسا، رێسا و رەهەندەكانی دیكەی كاركردن ئەستوورە، پێی دەگوترێ ***فەرمی بوون***. هێندێك كەس لە رێكخراوەكان لانیكەمی سوود لە هێڵەكانی رێنماییكردن وەردەگرن لە حاڵێك دا هێندێكی دیكە هەرچەندە زۆریش بچووكن بەڵام رێسا و یاساگەلێكی زۆر و زەوەندەیان هەیە، بۆ ئەوەی كارمەندەكانی خۆیان فێر بكەن كە چ چی بكەن و چی نەكەن (چ كارێك جێ بە جێ بكەن و چ كارێك نەكەن). چڕبۆوە (***ناوەندگەرێتی***)، ئاماژە بە شوێنێك دەدا كە دەسەڵاتی بڕیاردان لەواندا كۆكراتەوە و چڕبۆتەوە. لە هێندێك لە رێكخراوەكان بڕیاردان زۆر بە خەستی چڕ و كۆ بۆتەوە. پرس و گیرو گرفتەكان بۆ ئاستی بەرز و لووتكەی هەرەمی رێكخراوەیی دەگوازرێتەوەو بەڕێوەبەرانی بەرزی بەڕێوەبردن، هەنگاو و هەوڵی گونجاو بۆ چارەسەركردنیان هەڵدەبژێرن. بەمشێوەیە دەسەڵاتی بڕیاردان وەك شتێكی ناوەندڕەتێن خۆی دەدەرخا. لە شێوازەدا دەسەڵاتی بڕیاردان، لە ئاستەكانی خوارووتری هیراركی رێكخراوەییدا بڵاوبۆتەوە. تێگەیشتن لەم بابەتە كە وێڕای ئالۆزی و فەرمی

---

2 Structure

[*] ×

بوون، ڕێکخراو ڕەنگە شێوازێکی ناوەندخواز بەخۆوە بگرێ و یان ڕووەو ناوەندڕەتێن مل بنێ، گرنگییەکی تایبەتی و زۆری هەیە. زۆربەی کاتەکان ناوەندگەرێتی و ناوەندڕەتێنی لە سەر هێڵێك نیشان دەدەن کە سەرێکی ناوەندگەری(ناوەندێتی) و سەرەکەی دیکە ناوەندڕەتێنی (ناوەندڕەتێن)یە. لەمڕووەوە شوێنگەی ڕێکخراو لە سەر ئەم هێڵە، یەکێکە لە هۆکارە سەرەکییە چارەنووسسازەکانی جۆری بونیادی ڕێکخراوەییە.

نەخشە(دیزاین)ی ڕێکخراو چیە؟

سێیەمین دەستەواژەمان(کە نەخشەی ڕێکخراوە) پێداگری لە سەر لایەنی بەڕێوەبەری تیۆری ڕێکخراو دەکا. **نەخشەی ڕێکخراو**[3] ئاماژەیە بۆ بونیاد و گۆڕینی بونیاد، بۆ وەدیهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراو. داڕشتن یان گۆڕینی ڕێکخراوێك، وەك داڕشتن یان گۆڕینی خەریتەی ماڵێك نیە، هەرچەندە هەردووکیان دواجار بە یەك ئامانجی گشتی دەست پێدەکەن. دواتر داڕێژەر بۆ وەدیهێنانی ئەو ئامانجە، ئامێر یان خەریتەیەك ئامادە دەکا. لە داڕشتنی خانوو (ماڵ)، دەبێ لە نەخشەی واتە لە خەریتەی ماڵ دا وردبین چونکە لە سەر بنەمای ئەو خانووەکە دادەنرێ. بۆ درووستکردنی خانوویەك، ئەوەی کە پێویستە کەڵکی لــێ وەرگیرێ، خەریتە یان بەڵگەیەکی هاوشێوەیە کە پیی دەگوترێ خشتەکی ڕێکخراوەیی.

لە درێژەی ئەم باسەدا، بۆ ڕوونکردنەوەی ئەوەی کە بە چ شێوەیەك ڕێکخراوەکان دەتوانن جۆرێك نەخشەیان داڕێژرێ کە وەدەستهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراوەیی ئاسانتر بکەن، کۆمەڵێك بابەت کە پەیوەندییەکی لۆژیکی و عەقلانییان پێکەوە هەیە، وێڕای دەستووری کارە پێشنیارییەکانت دەکەوێتە بەر دەستتان. بە هۆی ئەوە کە ئەم کتێبە بۆ خوێندکاران و بەڕێوەبەرانی بازرگانی داڕێژراوە و نووسراوە کە خۆیان شارەزاییان لە سەر تیۆری ڕێکخراو هەیە، هەربۆیەش بەردەوامبوونی دوا بە دوای یەکتری بابەتەکان بە سەرنجدان بەم بابەتە شتێکی پێویستە. بێگومان تۆش پێت خۆشە کە فێری بی تا بزانی ڕێکخراوەکان چۆن دادەڕێژرێن و درووست دەکرێن، بۆ ئەوەی بە ڕوونی بزانی کە ڕێکخراوەکان چۆن کار دەکەن. تۆ ڕوانگەیەکی بەڕێوەبەرییانەت هەیە هەربۆیەش بە شێوەیەکی لۆژیکی، لە هەوڵی گەڕان بە دوای واتای بەکاربراوی خۆیی و زاتی پرسەکان و تیۆری ڕێکخراوەییدای. کاتێك کە تیۆری

---

3 . Organization design

ڕێکخراو، لە ڕوانگەی پێویستییەکانی بەڕێوەبەرانی ئێستا و داهاتووی ڕێکخراوەوە توێژینەوەیان لە سەر دەکرێ، تا ئاستێکی زۆر بەرەو داڕشتن و نەخشەی ڕێکخراو دەچێ.

تیۆری ڕێکخراو چیە؟

بە سەرنجدان بە پێناسەکانی پێشووتر کە باسکران، پێناسەی تیۆری ڕێکخراو، وا دیارە زۆر ئەستەم نایەتە بەرچاو. تیۆری ڕێکخراو زنجیرەیەکە کە بونیاد و نەخشەی ڕێکخراو دەخاتە بەر توێژینەوە و لێکۆڵینەوە. **تیۆری ڕێکخراو**[4] ئاوڕ لە هەر دوو لایەنی ڕوونکردنەوەیی و پێشنیاری ڕێپێدراوی ئەم زنجیرەیە دەداتەوە. تیۆری ڕێکخراو ڕوونی دەکاتەوە کە ڕێکخراوەکان، بەڕاستی چۆن بیچم دەگرن و دادەڕێژرێن و هەروەها کۆمەڵێکیش پێشنیار سەبارەت بەوەش دەخاتەڕوو کە بە چ شێوەیەك دەکرێ ڕێکخراوەکان جۆرێك دامەزرێنین کە کارگەرییان زۆرتر بکەین. لە کۆتایی ئەم پار (بەش)دا مۆدێلێکتان پێ دەناسێنین کە بە شێوەیەکی ڕوونتر بەشە پێکهێنەرەکانی ئەم زنجیرەیە دەستنیشان و دیاری دەکا کە ئێمە ناومان لــێ ناوە تیۆری ڕێکخراو. بۆ ئەو خوێنەرانەش کە تامەزرۆی توێژینەوە لە سەر شێوازی پەرەسەندنی بەرەبەرەیی تیۆری ڕێکخراو، بە تێپەڕبوونی کات و ماوەن، پاشکۆی "ئا" هەر لە کۆتایی ئەم کتێبەدا توێژینەوەکی ئەوتۆی بۆ ئەوانیش کردوە.

بەراوردکردنی تیۆری ڕێکخراو و تیۆری ڕەفتاری ڕێکخراوەیی

بە هۆی ئەوە کە ئێمە لەم بەشەدا تەنیا مەبەستمان ئاشناکردنی ئێوە لەگەڵ دەستەواژەکانە، ڕەنگە ئەوەش بەسوود و باش بێ کە هەر لەم بەشەدا جیاوازی بابەتییانەی نێوان تیۆری ڕێکخراو و تیۆری ڕەفتاری ڕێکخراوەییش ڕوون بکەینەوە. هێندێك لە خوێندکاران و بەڕێوەبەران، هێندێك خولیان سەبارەت بە هەر دوو بابەتەکە دیوە، بەڵام بەراوردکردنێکی هەرچەند کورتیش بێ لە نێوان ئەم دووانە، یارمەتییەکی باشتریان دەدا بۆ تێگەیشتنی زیاتر لە لایەنە جیاواز یان هاوشێوەکانی ئەم دوو بیاڤە زانستییە.

---

4 . Organization Theory

رەفتاری ڕێکخراوەیی[5]، ڕوانگەیەکی وردی سەبارەت بە پرسەکان هەیە و پێداگری زۆرتر لە سەر تاك و کۆمەڵە بچووکەکان دەکا. زیاتر لە سەر ڕەفتاری دەروون ڕێکخراوەیی، کارکرد و ڕەوشتی تاکەکان، کارمەند و گۆڕانکاریگەلێکی وەکوو سوودمەندبوونی کارمەندەکان، ئامادەنەبوون لە سەر کار، جێگۆڕکێ لە کاردا و ڕەزامەندی پیشەیی زۆرتر چڕ دەبێتەوە. ئەو بابەتانەی ڕەفتاری تاکەکەسی کە لە ڕەفتاری ڕێکخراوەییدا توێژینەوەیان لە سەر دەکرێ، بریتین لە: ***تێگەیشتن***، ***بەهاکان***، ***فێربوون***، ***ئەنگیزە*** و ***کەسایەتی***. بابەتەکانی ڕەفتاری گشتی و کۆمەڵی کە ڕەفتاری ڕێکخراوەیی پێداگرییان لە سەر دەکا بریتین لە: **ڕۆڵەکان**، **دۆخی تاکەکان لە ڕێکخراودا**، **ڕێبەری**، **دەسەڵات**، **پەیوەندییەکان** و **پێکناکۆکییەکان**.

لە بەرامبەر ڕەفتاری ڕێکخراوەییدا، **تیۆری ڕێکخراو** ڕوانگەیەکی بەرینی سەبارەت بە پرسە ڕێکخراوەییەکان هەیە. یەکەی شیکاری و ڕاڤەکردنیان، ڕێکخراو یان یەکەگەلێکی لاوەکی ڕێکخراون. تیۆری ڕێکخراو لە سەر ڕەفتاری ڕێکخراوەکان چڕ دەبێتەوە و پێناسەیەکی گشتی لە کاریگەری و باندۆری ڕێکخراوەکان دەخاتەڕوو. تیۆری ڕێکخراو نە تەنیا سەرنج دەداتە کارکردی کارمەند و کارگێڕەکان و تێڕوانینیان، بەڵکە سەروکاری لەگەڵ تواناییە گشتییەکانی ڕێکخراو بۆ خۆگونجاندن لەگەڵ هەلومەرج و هەروەها وەدیهێنانی ئامانجەکانیش هەیە.

بە سەرنجدان بە ڕوانگەی ورد و بەرینی ئەم دووانە، زنجیرەیەك پەیوەندی بابەتییانە لە نێوان ئەو دووانەدا هەیە. بۆ وێنە هۆکارەکانی بونیادیی کاریگەرییان لە سەر ڕەفتاری کارمەندان هەیە. لەبۆیەش خوێندکارانی ڕەفتاری ڕێکخراوەیی، دەبێ پەیوەندی بونیاد — ئاکاریشیان لەبەرچاو بێ. بە شێوەیەکی هاوشێوە هێندێك لایەنی ورد، کە ڕەفتاری ڕێکخراوەیی سەرنجیان پێ دەدا، بۆ خوێندنەوەی تیۆری ڕێکخراویش پێویست و گونجاون. بەڵام بەم ڕاڤەکردنانەوە، لەو نموونانەدا کە ئەم دوو ڕوانگە ورد و بەرینە، لێك نزیك دەبنەوە، لە زۆربەی ئەو شتانەدا کە پێداگرییان لە سەر دەکەن لە یەکتری جیاوازن. بۆ وێنە بابەتی پێکناکۆکی، لە ڕەفتاری ڕێکخراوییدا لە سەر پێکناکۆکییەکانی دوو لایەنەی تاکەکەس و کۆمەڵ ورد دەبێتەوە کە لە جیاوازییەکانی کەسێتی و پەیوەندییەکانی کۆمەڵی و گشتییەوە سەرچاوە دەگرێ. بەڵام کاتێك کە تیۆری داڕێژەرانی ڕێکخراو، پێکناکۆکی تاوتوێ دەکەن پێداگری لە سەر پرسەکان و گیرو گرفتەکانی هاوئاهەنگی دەکەن. لە حاڵێك دا خوێندکارانی ڕەفتاری ڕێکخراوەیی، هەر ئەم

---

5 . Organization Behavior

پێکناکۆکییە بە تەواو بە بەرهەمی پرس و گیرو گرفتەکانی تاکەکانی نێو ڕێکخراوەکە دەزانن بەڵام خوێندکارانی تیۆری ڕێکخراو، ئەم پێکناکۆکییە بە هەڵقووڵاو لە کەم و کوڕییەکانی هەنووکەیی لە نەخشە و داڕشتنی ڕێکخراوەدا دەزانن. ئاشکرایە کە ئەم پرسە بەڵگە نیە بۆ ئەوەی کە یەکێك لەم دووانە ڕاستە و ئەویتریش هەڵەیە. تیۆری ڕێکخراو و ڕەفتاری ڕێکخراویی هەر کامیان پێداگری لە سەر ئاستگەلێکی جیاوازی شیکردنەوە و ڕاڤەکردنی ڕێکخراوەیی دەکەن.

بۆچی تیۆری ڕێکخراو دەخوێنییەوە؟

لە سەر بنەمای ئەو گریمانەیە کە تۆ بەها و گرنگی خوێندنەوەی تیۆری ڕێکخراو دەزانی، ئەم بەشە دادەڕێژین. ڕەنگە ئەم گریمانەیە ڕاستیش نەبێ. بە هەر حاڵ ئیزن بفەرموو بەر لەوەی درێژە بە باسەکەمان بدەین، پرسیاری مەبەستمان بێنمە گۆڕێ. بۆچی تیۆری ڕێکخراو دەخوێنییەوە؟

ڕێکخراوەکان، شێوەکانی گرنگی دامەزراوەگەلێکن کە لە کۆمەڵگاکەمان دا هەن. ڕەنگە تۆش لە نەخۆشخانە لەدایك بووبی یان ئەوەی کە ڕەنگە ژیانی خۆت لە گۆڕستانێك دا کۆتایی پێ بێنی، هەر دووکیان ڕێکخراون. ئەو قوتابخانانەی کە تێیان دا دەخوێنین، ئەو فرۆشگایانەی خواردنەکانمان لەوێ دەکڕین، ئەو کۆمپانیایانەی کە ترۆمبێلمان بۆ درووست دەکەن، هەمووجۆرێك ڕێکخراون. هەروەها ئەو کەسانەی کە ماڵیات لە داهاتمان دەردەکەن، ئەو کەسانەی کە زبڵەکان کۆ دەکەنەوە، یان ئە کەسانەی ئاسایش و پارێزراویمان بۆ دابین دەکەن و، یان کەسانێك کە ڕۆژانە ڕۆژنامەکانمان بۆ چاپ دەکەن، هەموویان جۆرێك وێنای گشتی لە ڕێکخراومان لە مێشك دا دروست دەکەن.

لە جیهانی ئەمڕۆکەدا، ڕێکخراوەکان هەموو لایەنەکانی ژیانمانیان داگرتوە. (کۆمەڵگا بە گشتی، ئابووری و هەروەها ژیانی تاکەکەسیشمان تەنانەت) کەواتە ئەوە شتێکی عەقڵانییە کە چاوەڕوانی ئەوەشمان لێ بکرێ کە شتێك بخوێنینەوە کە هەموو ژیانمانی داگرتوە و ڕۆچۆتە ژیانمانەوە. تەنانەت ئەگەر پێشتان خۆش نەبێ زانستی خۆتان دەکار بێنن، لە هەوڵی دۆزینەوەی وڵامی ئەم پرسیارەدا دەبن کە بۆچی ئەو ڕێکخراوانەی کە سەرو کارتان لەگەڵیان هەیە و لەگەڵیان هەڵدەکەن، بەو شێوەیە ڕێکخراون و داڕێژراون؟

لە ئاستێکی ئاڵۆز و قووڵ دا، ڕەنگە بتەوێ تیۆری دیتن و بەرچاوەکی ڕێکخراوەیی خۆت لە جیی ئەو تیۆرییانە دانێیی کە بە شێوەی زانستی و بنەمایی(سیستماتیك) خراونەتەڕوو. چ بتەوێ ڕێکخراوەکان بە شێوەیەکی فەرمی و جیددی تاوتوێ بکەی و چ نەتەوێ، تۆ زنجیرەیەك تیۆری

سەبارەت بە شێوازی چالاکییەکان یان کارکردی ڕێکخراوەکان بەکار دێنی. کاتێك بۆ تازەکردنەوەی کارتی شۆفێری خۆت دەچیە ناوەندی ڕێنمایی و شۆفێری، بۆ وەرگرتنی پسوولەی سەفەری فڕۆکەیی دەچیە ناوەندی کاری فڕۆکەوانی، بۆ ڕێکخستنی گرێبەست و وامی خوێندکاری سەردانی بانك دەکەی، لە ساندویچ فرۆشی داوای ساندویچی هەمبەرگەر دەکەی، تۆ هەموو ئەم کارانەی بە یارمەی کۆمەڵێك تیۆری دەکەی کە سەبارەت بەم ڕێکخراوانە و سەبارەت بەوەی کە دەزانی ئەندامانی ئەم ڕێکخراوانە چ دەکەن. کەوابوو قسەکە ئەوە نیە کە ئایا تۆ لە پەیوەندی لەگەڵ ڕێکخراوەکان پێویستە تیۆری ڕێکخراو بەکار بێنی یان نا، راستی شتەکە ئەوەیە کە ئێمە رۆژانە ئەو بابەتانە بەکار دێنین. گەلۆ ئەم شتە، ئەو هەستەمان تێدا ناورووژێنێ کە ئەو تیۆرییانە بەکار بێنین کە بە شێوەی بنەمایی(سیستماتیك) خراونەتەڕوو.

کاتێك ئێمە، دەستەواژەی تاوتوێ کردنی سیستماتیك (بنەمایی) بەکار دێنین، ئێمە لە سەر بنەمای سەرنجدان بە پەیوەندییەکان، هەوڵدان بۆ دۆزینەوەی پەیوەندی بەرز و خاوەن هۆکار و دەرەنجام وەرگرتن لە سەر بنەمای کۆمەڵێك بەڵگە و شایەتی زانستی مانا و شی دەکەینەوە. واتە کۆکردنەوەی زانیاری لە هەلومەرجی کۆنترۆڵکراودا بکرێ و تاقیکردنەوە و هەروەها گۆڕینی زانیارییەکان وەك شێوازێکی عەقلانی و لۆژیکیانە جێ بە جێ بکرێن. مەبەستەکەشمان ئەوەیە کە ئاراستەی بەرچاوەکی و بینینی تاك سەبارەت بەوەی کە بۆچی ڕێکخراوەکان بەو شێوەیە داڕێژراون و درووست کراون کە بەو شێوەی ئێستان کە هەن، لەجیی ئەو تیۆرییە سیستماتیکانە (بنەمایی) دانێین.

رەنگە گرنگترین هۆ بۆ خوێندنەوەی تیۆری ڕێکخراو ئەوە بێ کە بەڕێزت بتەوێ لە داهاتوودا ببی بە بەڕێوەبەر، کەواتە بۆ ئەوەش پێویستە خولێکی راهێنان لەم بارەوە تێپەڕ بکەی. رەنگە بتەوێ بزانی ڕێکخراوەکان چۆن کار دەکەن، کەواتە پێویستە لەم بارەوە شێوازی زانستییانەت هەبێ کە پشت ئەستوور بێ بە بەڵگەی زانستی و پاشان بە مەبەستی وەدیهێنانی ئامانجەکان ڕێکخراو، ئەم زانستە بۆ دامەزراندن یان گۆڕینی بونیادی ڕێکخراوەیی بەکار بێنی. بە واتایەکی دیکە چاوەڕوانی ئەوەت لە خۆت دەبێ کە وەك بەڕێوەبەرێك، کارگێڕێك، شیکارێکی پرسەکانی هێزی مرۆیی و پسپۆڕ لە کاروباری ڕێکخراوەیی و شتی لەو جۆرە، نەخشەی داڕشتنی ڕێکخراوێك دانیی.

دواجار ئەوە کە رەنگە هۆی خوێندنەوەی بەڕێزت بۆ خوێندنەوەی تیۆری ڕێکخراو، وەدەستهێنانی پلە یان وەرگرتنی بەڵگەنامە و بڕوانامەیەك بێ کە هەوڵی بۆ دەدەی، ئەگەر

وایە کەواتە رەنگە خۆت وەك کەسێکی زیندانی بێتە بەرچاو کە ناچاریان کردوی تیۆری رێکخراو بخوێنییەوە. ئەگەر وایە لەو کاتانەدا کە پێت وایە چونکە ناچاری و مەجبووری دەبێ تیۆری رێکخراو بخوێنییەوە، ئەو کاتە هیچ نرخ و سوودێکی بۆت نیە. لەم کاتانەدا خوێندنەوەی تیۆری رێکخراو تەنیا و تەنیا ئامرازێکە بۆ گەیشتن بەو ئەنجامە کە هەر تەنیا وەدەستهێنانی بڕوانامەیە یان رزگاربوونە لە زیندان.

دە شێوازی جیاوازی تێڕوانین لە رێکخراوەکان

رێکخراوەکان لە رەهەندی واتاییەوە بە شێوەی جۆراوجۆر پێناسە کراون، هێندێك لەم پێناسانە کە زۆرتر باون و ناسراون، بەو شێوەن کە لە خوارەوە هاتوون:

١ – **ئەو دیاردە عەقلانیانەی کە لە هەولی بەدەستهێنانی ئامانجێك دان**[٦]: رێکخراوەکان بۆ وەدەستهێنانی ئامانجەکان درووست بوون و ئاکارو رەوشتی ئەندامەکانی رێکخراو دەتوانێ وەك هەولدان و تێکۆشان بێ بۆ ئامانجەکان شی بکرێتەوە.

٢ – **یەکانگیری خاوەن بەرژەوەندییە بەهێزەکان**[٧]: رێکخراوەکان لە کۆمەڵێك گرووپ و دەستە پێکهاتوون کە هەر کامیان بەرژەوەندی خۆی دەوێ. ئەم گرووپانە، هێزی خۆیان لە بەر کاریگەری دابەشبوونی سەرچاوەکان بە سەر هەموو رێکخراودا بە کار دێنن.

٣ – **سیستەمە کراوەکان**[٨]: رێکخراوەکان، سیستەمەکانی گۆڕینی داتا (زانیاری ناپوخت)ن بە زانیاری (زانیاری پوخت) کە بۆ ماوەنەوەیان لە ژینگەیان دا پشتیان پێ دەبەستن.

٤ – **سیستەمەکانی بەرهەمهێنانی واتا**[٩]: رێکخراوەکان ئەو دیاردانەن کە بە شێوەی دەستکرد درووست کراون.

٥ – **سیستەمە لێك گرێدراوەکانی نزیك لە یەکتری**[١٠]: رێکخراوەکان لە کۆمەڵێك یەکەی تاڕادەیەك سەربەخۆ پێکهاتوون کە دەتوانن وەدوای کۆمەڵێك ئامانجی هاوشێوە و تەنانەت دژ بە یەکتریش بکەون.

---

6. Rational Entities in pursuit of goals
7 . Coalition of powerful constituencies
8 . Open system
9 . Meaning producing systems
10 . Loosely coupled system

٦ – **سیستەمە سیاسییەکان**[11]: ڕێکخراوەکان تێکەڵێکن لە باڵە بەهێزە نێوخۆییەکان کە هەر کامیان کۆنترۆڵی خۆی بە سەر پڕۆسەی چاوەدێری دا دەسەپێنێ بە مەبەستی ئەوەی بەرژەوەندی خۆیان زیاتر بکا و بە دوای بەرژەوەندی خۆیانەوەن.

٧ – **کەرەستەی زاڵبوون یان باڵادەستی**[12]: ڕێکخراوەکان ئەندامەکانی خۆیان لە چوارچێوەی پیشەییدا دادەنێین کە ئەوەش ئەو شتەیە کە ئەوان دەتوانن ئەنجامی بدەن و هەروەکان ئەو تاکانەی کە دەتوانن لەگەڵیان کار بکەن و لە پەیوەندیدا بن و لەگەڵ ئەوانەش دا ڕێکخراو بەرپرس (بەڕێوەبەری گشتی)یان بۆ دیاری دەکا کە دەسەڵاتی فەرمان دەرکردنی هەیە.

٨ – **یەکەکانی زانیاری پێدان**[13]: ڕێکخراوەکان ژینگەی خۆیان راڤە و شی دەکەنەوە و تاوتوێیان دەکەن، چالاکییەکان هاوئاهەنگ دەکەن و بە یارمەتی زانیاری پێدان لە شێوەی ئاسۆیی و ستوونی لە ڕێگای هیرارکی یان زنجیرەی ئاستەکانی ڕێکخستن و بونیادییەوە، بڕیاردانەکانی خۆی ئاسانتر دەکا.

٩ – **زیندانەکانی گیان**[14]: ڕێکخراوەکان لە ڕێگای داڕشتن و شیکردنەوە پیشە، دامەزراندنی ناوەندەکان، بەش و لق و دیاریکردنی پێوەرەکانی ڕەفتاری شیاوی ڕەزامەندی و ناڕەزامەندی، ئەندامەکانی خۆی بەرتەسك و ملکەچ دەکا. کاتێك ئەم بەربەست و بەرتەسکییانە قەبووڵ بکرێن، کۆمەڵێك لەمپەر و ئاستەنگی دەسکردن کە هەڵبژاردنی کارمەندەکان بەرتەسك دەکەنەوە.

١٠ – **گرێبەستە کۆمەڵایەتییەکان**[15]: ڕێکخراوەکان تێکەڵاوێکن لە کۆمەڵێك ڕێککەوتنی نەنووسراو، لەبۆیەش ئەندامەکان لەبەرامبەر وەرگرتنی مووچە (حق الزحمه)، ڕەفتاری تایبەت بەو ڕێکخراوە ڕەچاو دەکەن.

میتافۆری ژیان (مانەوە)

میتافۆر بە ئامرازێکی گرنگ دادەنرێ بۆ کاری بەراوردکاری. میتافۆر دەتوانێ تا رادەیەکی زۆر بە مەبەستی ڕوونکردنەوە یان دابینکردن و ئامادەکردنی زانیاری سەبارەت بە شێوازی

11 . Political system
12 . Instruments of domination
13 . Information processing units
14 . Psychic poisons
15 . Social contracts

کارکردی دوو دیارده کە یەکێك لەو دووانەش بەسوود بێ کە پێشووتر باشت ناسیون و لێیان شارەزابووی. لەم بەشەدا دەمانەوێ ئاوڕ لە ڕێکخراوەکان بدەینەوە (دیاردەگەلێك کە وای دادەنێین، ئێوە لە لایەنی پیشەیی و تەکنیکییەوە لێیان نازانن و شارەزایان نین) بۆ وێنە کۆمەڵێك دیاردەی وەك دارەکان، ئاژەڵەکان یان مرۆڤەکان (کە وای دانێین ئێوە بە شێوەیەکی لۆژیکی دەیانناسی و شارەزایانی) کە دەژین و ژیان دەکەن. ئەم بەراوردکردنە پێی دەگوترێ میتافۆری ژیان (مانەوە).

پێش ئەوەی بابەتی زیاتر لەمبارەوە بخەینەڕوو، با خاڵێکی دیکەشی لێ زیاد بکەین. ئەویش ئەوەیە کە هێندێك توێژەر شك و گومانیان خستۆتە سەر کەڵك وەرگرتن لە میتافۆری ژیان سەبارەت بە ڕێکخراوەکان[١ *]. بۆ وێنە هەرچەندە هێندێك کەس هەن کە توانیویانە باسێکی ئەوتۆ بخەنەڕوو کە ڕێکخراوەکان لە دایك دەبن، گەشە دەکەن و بۆ مانەوەیان پێویستییان بە خۆراك و تێربوونی بەردەوامە، بەڵام لەگەڵ ئەوەش دا ڕێکخراوەکان وا دانەڕێژراون کە وەك هەموو بوونەوەرە زیندووەکانی دیکە بمرن. ڕەنگە مردن، بەشێك بێ لە ژیانی بوونەوەرە زیندووەکان بەڵام ڕێکخراوەکان دەتوانن خۆ لەو دیاردەیە ببوێرن. لەگەڵ هەموو ئەوانەش دا میتافۆری ژیان لەم ڕووەوە کە لە چوارچێوەی واتایی بۆ تێگەیشتنی واتای ڕێکخراوەکان خراوەتەڕوو، زۆری سەرنج پێدراوە. بۆیەش هەمووتان دەبینن کە ڕێکخراوەکان وەك بوونەوەرە زیندووەکانی دیکە دەژین و بە قۆناغە پێشبینی کراوەکان دا تێدەپەڕن و هیرارکی قۆناغەکانی گۆڕانی شیاوی پێشبینیش تێپەڕ دەکەن و ئەگەر ئەو وزەیەش کە بۆ وەدەستهێنانی زانیارییەکان تەرخانی دەکەن لە ڕێگای زانیارییە تازەکانەوە جێیان پڕ نەکرێتەوە، لە نێو دەچن (دەمرن). شیکردنەوەی ڕێکخراوەکان وەك سیستەم و بوونەوەرگەلێك کە چاخێکی ژیان تێپەڕ دەکەن تێڕوانینێکی تازەتان سەبارەت بە بیچمگرتن و درووستبوونی ڕێکخراوەکان بۆ دەخاتەڕوو.

---

١ * . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی بەشی یەکەم. (دیارە بە هۆی ئەوە کە سەرچاوەکانی هەر بەشێك لە کۆتایی کتێبەکەدا و لە بەشی سەرچاوەکان دا هاتووە، بۆیەش لێرەدا بە ژمارە "١"، جیاواز لە ژمارەی پەڕاوێزەکانی تر، ئاماژەمان بەوە داوە کە لە پەڕاوێزدایە تا خوێنەری بەڕێز لێرەوە ئاگاداری ئەو خاڵە وردە بێ کە ئەو ئاماژە بە پەڕاوێزدانە تەنیا پەیوەندی بە بەشی سەرچاوەکانەوە هەیە. کەواتە بۆ ئاسانکاری و ڕێنوێنی زیاتری خوێنەر لێرە بە دواوە ئەو جۆرە پەڕاوێزانەش هەر بە ژمارە، بەڵام جیاواز لە ژمارەکانی دیکە، دەنووسین، بەڵام لە پەڕاوێزدا تەنیا ئەو ڕستەیەی یەکەم و دووەمی ئەم پەڕاوێزە دەنووسینەوە: واتە: **بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاەکانی بەشی ...** . وەرگێڕی کورد.

روانگەی سیستەمی

لە نێو تیۆری داڕێژەرانی ڕێکخراوەیی جۆرێك هاوڕایی و کۆدەنگی هەیە سەبارەت بەوە کە روانگەی سیستەمی وێنا و تێگەیشتنێکی کاملمان سەبارەت بە کارکردەکانی ڕێکخراو بۆ دەخاتەڕوو. لە درێژەی ئەم باسەدا تیۆری سیستەمیتان پێ دەناسێنین و سیستەمە کراوە و داخراوەکانیش لێك جیا دەکەینەوە و بۆ ئەوە بەڵگە دێنینەوە کە روانگەی سیستەمی چۆن دەتوانێ یارمەتیتان بدا لە باشتر تێگەیشتنتان لەوەی کە ڕێکخراوەکان دەیکەن.

پێناسەی سیستەمێك: سیستەم[16] بریتیە لە کۆمەڵێك بەشی لێك گرێدراو و پەیوەندیدار بە یەکترییەوە کە بە شێوەیەك ڕێك خراون کە کۆیەکی جیاواز لە یەکە یەکەیان پێك دێنن. کۆمەڵگاکانی مرۆڤایەتی خۆیان جۆرێك سیستەمن. ترۆمبێل، ڕووەکەکان و جەستەی مرۆڤیش نموونەگەلێکن لە چەند جۆرێکی سیستەم. ئەم سیستەمانە کۆمەڵێك زانیاری وەدەست دێنن، لە پاش گۆڕینیان، زانیاری بەرهەمهاتوو و بەرهەمی پوخت دێنن.

تایبەتمەندی تاکەکەسی روانگەی سیستەمی، شێوەی پەیوەندی نێوان بەشەکان لەگەڵ خودی سیستەمەکەیە. هەموو سیستەمێك لە ڕێگای دوو هێزی دژ بە یەکتری لە یەکتری جیا و تێکەڵ بە یەکتری دەناسرێن. لە سیستەمێك دا، ئەرکە پسپۆڕانەیی و تایبەتییەکان لە یەکتری جیا دەکرێنەوە بۆ ئەوەی جیی نموونە گشتییەکان بگرنەوە. بۆ وێنە لە جەستەی مرۆڤ دا، سیپەلاکەکان، دڵ، جەرگ هەر کام بۆ خۆیان کارێکی تایبەت و جیاواز دەکەن. هەر بەو شێوەیەش ڕێکخراوەکانیش، بەشەکان، هۆبە و یەکەکانی جیاواز لە یەکتری بۆ ئەنجامدانی کۆمەڵێك ئەرکی جیاواز و وەدیهێنەری کۆمەڵێك چالاکی تایبەت بە خۆیانیان هەیە. هەر لە هەمان کات دا بە مەبەستی پێکهێنانی یەکانگیری دەروونی سیستەم و هەروەها یەکیەتی و تەبایی نێوان بەشە لێك جیاوازەکان و پێکهێنانی کۆیەکی سەربەخۆ، هەموو سیستەمێك هاوشانی پرۆسەی جیاواز، پرۆسەی تێکەڵ کردن و لێك گرێدانی دوو لایەنەش پێك دێنێ. ئەم تێکەڵ بە یەکتری کردنە لە ڕێکخراوەکاندا بە شێوەیەکی ئاسایی لە ڕێگای کەڵك وەرگرتن لە شێوازگەلێکی وەك هاوئاهەنگی لە نێوان ئاستەکانی یەك بە دوای یەکی ڕێکخراو (هیرارکی)، سەرپەرشتی ڕاستەوخۆ، دانانی یاساکان، شێوازەکانی کار و ڕێبازەکان دەکرێ. لەمڕووەوە هەموو سیستەمێك بە مەبەستی دیاریکردنی بەشە لاوەکییەکانی

16 . System

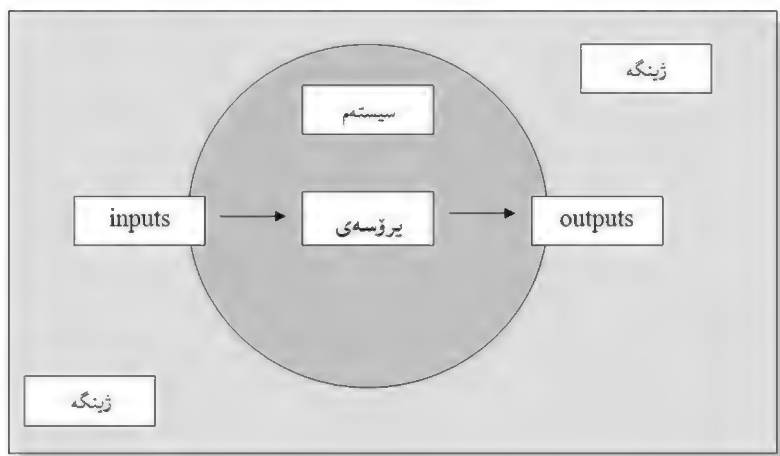
خۆی پێویستی بە پڕۆسەی جیاواز هەیە و لە لایەکیشەوە پێویستی بە پڕۆسەی تێکەڵ بە یەکتری کردن و لێك گرێدان هەیە بۆ ئەوەی دڵنیابوون لەوەی سیستەم بە سەر توخمە جیاوازەکان کە هیچ پەیوەندییەکیان بە یەکترییەوە نیە دابەش و پرش و بڵاو نەبێ.

لە حاڵێك دا کە رێکخراوەکان لە کۆمەڵێك بەش یان سیستەمی لاوەکی پێك هاتوون، خودی رێکخراوەکانیش خۆیان بە سیستەمێکی لاوەکی لە سیستەمگەلێکی گەورەتر دەژمێردرێن. هەروەك دڵی مرۆڤ، سیستەمێکی لاوەکییە لە سیستەمی فیزیۆلۆژی جەستەی مرۆڤ. بەمشێوەیە نە تەنیا سیستەمەکان، بەڵکوو سیستەمە لاوەکییەکان و سیستەمە بەرز و سەرووترەکانیش هەن. پۆلێنەکردنی ئەم سێیانە، لە سەر بنەمای یەکەیەکی شیکاری و روونکراوەوە دەکرێ. ئەگەر ئێمە سەرنج بدەینە پەیمانگایەك و، ناوی بنێین سیستەمێك، زانکۆ سیستەمی سەرووتری ئەو دێتە ئەژماردن و بەشە نێوخۆییەکانی پەیمانگاش وەك ژمێریاری و کارگێڕی دەبنە سیستەمە لاوەکییەکان.

جۆرەکانی سیستەم: بە شێوەیەکی گشتی سیستەمەکان بە سەر سیستەمە کراوە و داخراوەکان پۆلێنە دەکرێن. بیر یان ئایدیای **سیستەمە داخراوەکان**[17] لە سەرەتای دیزاین کرانیان دا لە زانستی فیزیاەوە سەرچاوەیان گرتووە. ئەم بیرە، سیستەمە خودموختار و سەربەخۆکانیش لەبەرچاو دەگرێ و ئەوانیش دێنێتە پێش چاو. تایبەتمەندی هەرە گرنگی ئەم پێناسەیە لە زانستی فیزیاوە ئەوەیە کە کاریگەری ژینگە لە سەر سیستەم لەبەرچاو ناگرێ و وەپشت گوێی دەخا. سیستەمێکی تەواو داخراو سیستەمێکە کە هیچ جۆرە وزەیەك لە سەرچاوە دەرەکییەکانەوە وەرناگرێ و هیچ چەشنە وزەیەکیش بۆ دەرەوەی خۆی نانێرێ. روانگەی سیستەمی داخراو، بە کردەوە کارایی و سوودێکی زۆر بەرتەسکی لە توێژینەوەی رێکخراوەکان دا هەیە و زۆرتر وەك شتێکی ئایداڵ باسی دێتە گۆڕێ. **سیستەمی کراوە**[18]، مامڵەکردن و پێکەوەسازانی چالاکی سیستەمێك لەگەڵ ژینگەیدا دەردەخا.

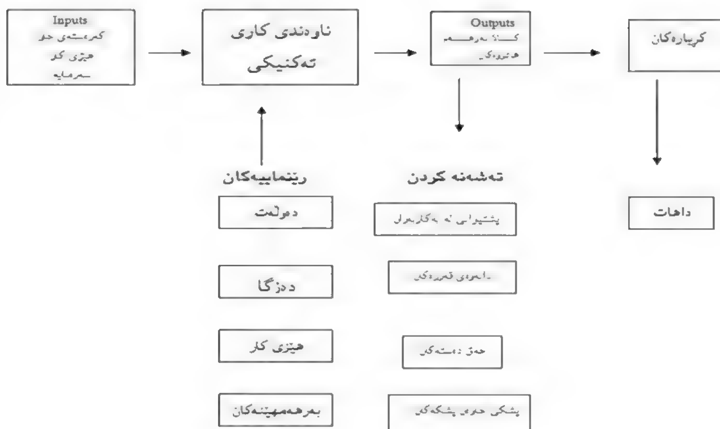
17 . Closed system
18 . Open system

لە وێنەی ١ -١ وێنایەك لە سیستەمی کراوە بە شێوەیەکی زۆر سادە و سانا نیشان دراوە.



وێنەی ١ – ١: سیستەمی کراوە

هیچ خوێندکارێك کە تیۆری ڕێکخراوی خوێندبێتەوە لایەنگری لە تیۆری: "ڕێکخراوێکی سیستەم داخراو" ناکا. ڕێکخراوەکان کەرەستەی خاو و سەرچاوەی مرۆیی پێویستی خۆیان لە ژینگە وەردەگرن. ئەوان بۆ ئەوەی بەرهەم و زانیاری پوختی خۆیان بخەنەڕوو، پەیوەندییان بە کڕیار و داواکارانەوەیە. بانکەکان پێشکەکان وەردەگرن، پاشان ئەم پشکانە دەگۆڕێن بۆ شێوەی وام یان سەرمایەگوزاری دیکە و لەو قازانجەی کە بەرهەم دێ بۆ مانەوە و گەشەکردنی خۆیان و هەروەها پێدانی سوود بۆ پشکداران و دەرکردنی مالّیات بە دەولّەت سوود وەردەگیردرێ. لەمڕووەوە سیستەمی بانك بە شێوەیەکی چالاك و ئاکتیڤ لەگەلّ ژینگەیدا مامڵە دەکا کە هەر ئەم ژینگەیەش خۆی بریتییە لە دەولّەمەندەکان، وام وەرگرەکان، ئەو کەسانەی لە کار دەگەڕێن، ناوەندە یاسایی و نموونەکانی دیکەی لەم چەشنە.



وێنەی ٢ – ١: ڕێکخراوی پیشەسازی وەك نموونەی سیستەمێکی کراوە

لە وێنەی ٢ – ١ دا وێنایەکی ئاڵۆزتر لە سیستەمێکی کراوە خراوەتەڕوو کە دەکرێ بۆ ڕێکخراوە پیشەسازییەکان کەڵکی لێ وەرگیردرێ. لەم نموونەیەدا ناوەندگەلێکی وەك کەرەستەی خاو، هێزی کار و سەرمایە دەبینین. هەروەکا پرۆسەیەکی تەکنەلۆژیاییش دەبینین کە بۆ گۆڕینی کەرەستەی خاو بۆ کاڵای خەملێندراو و پوخت، پێکهاتووە. کاڵا پوخت و دروستکراوەکان بە کڕیارەکان دەفرۆشرێن و دامەزراوەکانی دارایی، هێزەکانی کار، بەرهەمهێنەران و دەوڵەتیش بەشەکانی دیکەی ژینگەی ئەم سیستەمە پێك دێنن.

ئەگەر زۆر کورت ڕاوەستین و تیی وڕمێنین زۆر ئەستەمە لەوە تێبگەین کە هەموو سیستەمێك دیاردەیەکی داخراوە. هەموو سیستەمەکان تەنانەت ئەگەر زیندووش نەبن بە شێوەیەك لە شێوەکان مامڵە لەگەڵ ژینگەیان دەکەن. ڕەنگە لەبارترین شێوە بۆ تێڕوانین لە دوو لایەنەبوونی کراوە یان داخراوبوونی سیستەمێك ئەوە بێ کە کراوەیی و داخراوەیی سیستەمێك لە جیاتی ئەوەی وەك دوو چەمکی جیاواز، لێکیان جیا بکەینەوە هەردووکیان لە پانتایی تەوەرێك دا دیاری بکەین. بەمشێوەیە دەتوانین ڕوونی بکەینەوە کە سیستەمەکان تا چ ڕادەیەك داخراو یان کراوەن. بۆ وێنە سیستەمێکی کراوە، ئەگەر لەگەڵ تێپەڕبوونی کات

پەیوەندی لەگەڵ ژینگەی کز و لاواز بێ، زۆرتر بەرەو داخراوبوون مل دەنێ. بە پێچەوانەی ئەم قسەیەش هەر وەڕاست دەگەڕێ. کۆمپانیای جەنەڕاڵ مۆتۆر لە دەیەی ۱۹٦۰ دەستی بە کار کرد، لە حاڵێك دا لە بنەڕەت دا سیستەمێکی داخراو بوو. بەڕێوەبەریی لە سەر بەرهەمە بەرهەمهێنەرەکانی خۆی بڕیاری دەدا، دواتر ئەم بەرهەمانەی درووستکردن و پێشکەش بە کڕیارەکانی کرد. تێگەیشتنەکە وابوو کە هەرچی بەرهەم بێنن دەفرۆشرێ، بەڵام تێگەیشتنێکی ئەوتۆ بۆ ماوەی دەیەیەك درووست دەهاتە پێش چاو. ئەو کات کە دەوڵەت هێندەی توووند نەبوو کۆمەڵە بەرخۆرەکانیش هێشتا نەبوون یان ئەگەر هەشبوون هێندەیان تەشەنە نەکردبوو و زۆر ڕۆنەچووبوونە ناو کۆمەڵگاوە. کۆمپانیا لە سەرەتای چالاکییەکانیدا، بەڕاستی ژینگەکەی لەبەرچاو نەگرت، چونکە بەڕێوەبەرانی چالاکی و پڕاکتیکی بەشە جۆراوجۆرەکانی، ژینگەیان جۆرێك دەبینی کە تاڕادەیەك هیچ کاریگەرییەکی لە سەر کارکردی کۆمپانیا نابێ. کاتێك هێندێك لە ڕەخنەگران، جەنەڕاڵ مۆتۆریان لە بەر پچڕانی پەیوەندی خۆی لەگەڵ ژینگەدا خستە بەر ڕەخنەوە، جەنەڕاڵ مۆتۆڕ وەخۆ هاتەوە و زۆرتر لە جاران فۆڕمی سیستەمێکی کراوەی بەخۆوە گرت. ئاکار و ڕەوشتی کۆمەڵەکانی کڕیار، پشکداران، ڕێسا و یاسا دەوڵەتییەکان، ڕکەبەرە دەرەکییەکان، کۆمپانیاکانیان بۆ ئەوە هان دا کە زیاتر لە جاران مامڵە لەگەڵ ژینگەی دا بکا و لەگەڵ ژینگەدا خۆی بگونجێنێ و لە جاران زیاتر دژکردەوە بەرامبەر بە ژینگە لە خۆی نیشان بدا. هەرچەندە ڕەنگە جەنەڕاڵ مۆتۆڕ لە سەرەتای دامەزرانیدا، مۆدێلێك نەبووبێ لە سیستەمێکی کراوە بەڵام ئەمڕۆکە جەنەڕاڵ مۆتۆڕ لەچاو بیست ساڵ لەوە پێش وەك سیستەمێکی تەواو کراوە کار دەکا.

تایبەتمەندییەکانی سیستەمێکی کراوە: هەموو سیستەمەکان خاوەنی سێ توخمی ***ناوەند***، ***پرۆسەی گۆڕین*** و ***بەرهەمن.*** سیستەمەکان، کەرەستەی خاو، وزە، زانیاری و سەرچاوەی مرۆیی و نموونەی ئەو شتانەش وەردەگرێ و ئەوانە دەگۆڕێ بۆ شێوەی کاڵا، خزمەتگوزاری، سەرچاوە، کەرەستەی زیادە و زبڵ و شتی لەو چەشنە[۲].

۱- **شارەزابوون لە ژینگە**[۱۹]: یەکێك لە تایبەتمەندییە روون و ئاشکراکانی سیستەمێکی کراوە، شارەزابوونە لە سەر پەیوەندی خۆی لەگەڵ ژینگەدا. سنوورێك هەیە کە سیستەم لە

---

۲ . بڕوانە کۆتایی کتێب، سەرچاوەکانی باسی یەکەم. و.ك.

19 . Environment Awareness

ژینگە جیا دەکاتەوە. گۆڕانکارییەکانی ژینگە، کەم و زۆر کاریگەرییان لە سەر سیستەم هەیە و هەروەها گۆڕانکارییەکانی نێو سیستەمیش کارتێکەرییان لە سەر ژینگە دەبێ. بە بێ سنوورێکی دیاریکراو و دیار، هیچ سیستەمێك بوونی نابێ، سنوور یان سنوورگەلێك هەن کە روونی دەکەنەوە، سیستەمەکان لە چ جێیەکن و سیستەمە لاوەکییەکان لە کوێ دەست پێ دەکەن و لە کوێ کۆتاییان پێ دێ. دەکرێ سنوورەکان فیزیایی بن، وەك هێڵە سنوورییە روون و دیارەکان کە ویلایەتە یەکگرتووەکانی ئەمریکا لە هاوسێکانی رۆژئاوایی و رۆژهەڵاتی جیا دەکاتەوە. هەروەها سنوورەکان دەکرێ بە شێوەی دەروونناسانە لە رێگای هێماگەلێکی وەك ناو و ناوبانگ، ناونیشان، جل و بەرگی هاوشێوە و درووشمی ئایینیشەوە پێك بێن. لێرەدا پێویستە ئەوە راست بکەینەوە کە بۆ تێگەیشتنی سیستەمەکان واتای سنوورەکان پێویستە، بەڵام دیاریکردنی سنوورەکان بۆ خوێندنەوە و توێژینەوەی سیستەم کارێکی ئەستەم و چەتوونە.

٢ – خۆراکی گەڕاوە (التغدیة الأسترجاعیة)[20]: سیستەمە کراوەکان بە شێوەیەکی بەردوام لە ژینگەی خۆیانەوە کۆمەڵێك زانیاری وەردەگرن. ئەم وەرگرتنی زانیارییە، یارمەتی سیستەمەکان دەدا بۆ خۆگونجاندنیان لەگەڵ ژینگەدا و یارمەتییان دەدا بۆ هەوڵدان بۆ کۆمەڵێك کاری چاکسازی چەواشەکراو و هەڵەیان کە پێشتر دیاریکراوە. ئەم وەرگرتنی زانیارییە ژینگەییانە پێیان دەگوترێ دیسانگەڕانەوە. واتە پرۆسەیەك کە بەشێك لە زانیارییە پوختەکانی رێکخراو وەك زانیاری ناپوخت (داتا) دیسان دەگەڕێنەوە بۆ ناو رێکخراو بۆ ئەوەی زانیارییە پوختە (هەڵە یان چەواشەکراو)کانی بەرهەمهاتوو لە سیستەمێك راست بکەنەوە.

٣ – تایبەتمەندی خولەکی[21]: سیستەمە کراوەکان لە کۆمەڵێك رووداوی قۆناغێك پێك هاتوون. بەرهەمەکانی سیستەم، کۆمەڵێك دەرەتان بۆ ناوەندە تازەکان دەرەخسێنێ کە کۆمەڵە کارکردی سیستەم دووپاتیان دەکاتەوە. لە وێنەی ٢ -١ دا ئەم بابەتە روون کراوەتەوە. هەتا سیستەم بیهەوێ بەردەوام بێ و ژیانی رێکخراو پارێزراو بێ دەبێ داهاتی وەرگیراو لە کڕیارەکانی کۆمپانیا، بەشی پێدان بە پشکداران و مووچەی کارمەندەکان و سوودی وامەکان بکا.

---

20 . Feedback

21 . Cyclical Character

٤ – ئانترۆپی نەرینی (نێگەتیڤ)[22]: دەستەواژەی ئانترۆپی ئاماژە بە حەز و مەیلی سیستەم بەرەو هاتنەخوارو نەمان (حەزکردن بەرەو فەوتان) یان رووخان دەکا. سیستەمێکی داخراو چونکە هیچ وزە و زانیارییەکی تازە لە ژینگەی خۆی وەرناگرێ بەرەبەرە لەگەڵ تێپەڕبوونی کات رووەو لاوازبوون دەچێ. بە پێچەوانەش، سیستەمێکی کراوەی ئەنترۆپی نێگەتڤیش چونکە دەتوانێ دووبارە هێزو وزە بە خۆی بداتەوە و بونیادکەی خۆی بپارێزێ، لە مردن رزگاری بێ و تەنانەت گەشە بکا، چونکە تواناییەکانی هاتنەژووری وزەی لەوە زیاترە کە بۆ بەرهەمهێنانی زانیاری و بەرهەمەکانی تەرخانی دەکا.

٥ – دۆخی سەقامگرتوو[23]: هاتنی وزە بۆ ناو سیستەم بۆ بەرگرتن لە ئانترۆپی، دەبێتە هۆی رادە و ئاستێك لە سەقامگرتوویی لە گۆڕینەوە و مامڵەکردنی وزە کە ئەم شتەش خۆی دەبێتە هۆی مانەوە و سەقامگرتوویی لە سیستەم دا. هەرچەندە رەوتی بەردەوام و هەمیشەیی ناوەندە تازەکان بەرەو نێوخۆی سیستەمەکان هەیە و رەوتی دەرەکی سیستەمیش حاڵەتێکی یەکسان دەپێوێ بەڵام تایبەتمەندییەکانی هاوسانی سیستەم هەر وا لە جیی خۆی و وەك خۆی دەمێنێتەوە.

هەمووساڵێك کە تێپەڕ دەبێ جەستەی تۆ خانەگەلێکی تازە لە جیاتی خانە مردووەکان دادەنێ، بەڵام رووالەتی فیزیایی جەستەت، زۆر کەم، تەنانەت زۆر زۆر کەم دەگۆڕێ. کەواتە سیستەمێکی کراوە وێڕای ئەوەی لە گۆڕینی ناوەندەکان بۆ بەرهەمەکانی خۆی ئەکتیڤ و چالاکە و دەگۆڕێ بەڵام بە درێژایی تێپەڕبوونی کات جۆرێك سەقامگیری رێژەیی هەیە.

٦ – جوڵە بەرەو گەشەکردن و پەرەسەندن[24]: تایبەتمەندی سەقامگرتوویی، وێنایەکە لە سیستەمە سادە یان سیستەمە کراوە سەرەتاییەکان. لەگەڵ تێپەڕبوونی کات کە سیستەم ئاڵۆزتر دەبێ و بەرەو کزی و لاوازی ئانترۆپی دەچێ، سیستەمە کراوەکان بەرەو گەشەکردن و پەرەسەندن دەچن کە ئەم شتەش نەهێشتنی سەقامگیری دێتە ئەژمار. سیستەمە گەورە و ئاڵۆزەکان بۆ دڵنیابوون لە مانەوەی خۆیان بەجۆرێك کار دەکەن کە چوارچێوەیەکی پاراستنی زۆرتر لە ئاستەکانی هەنووکەیی خۆیان وەدەست دێنن. سیستەمە لاوەکییە زۆرەکانی دەروون سیستەم بۆ خۆپاراستن لە ئانترۆپی و کەمکردنەوەی، پشت بە هێنانە ژووری هێز و وزەی زۆرتر

---

22 . Negative Entropy
23 . Steady State
24 . Movement Toward growth and Expansion

لەوەی کە بۆ بەرهەم و زانیارییە پوختەکانی پێویستییەتی دەبەستێ. ئەنجامەکە ئەوەیە کە سەقامگیری ڕێژەیی سەبارەت بە سیستەمە سادە و ساکارەکان دەگونجێ و کارایی هەیە لە حاڵێك دا لە ئاستە ئاڵۆزەکان دا ئەم تایبەتمەندییە وەك پرۆشەی گەشەکردن و پەرەسەندن بۆ پاراستنی سیستەم خۆی دەردەخا. ئێمە ئەم دیاردەیە لە ڕێکخراوە گەورە و بیرۆکراسییە دەوڵەتییەکان دا دەبینین کە ئەم ڕێکخراوانە رازی بەو دۆخەی هەنووکە و ئێستایان نین، لە ئەنجام دا بۆ زیادکردنی ئەگەری مانەوەی خۆیان، زۆر ئەکتیڤ و چالاکانە هەوڵ بۆ گەشەکردن و پەرەسەندن دەدەن.

دوایین خاڵ سەبارەت بە تایبەتمەندییەکی ئەوتۆی سیستەم ئەوەیە کە: بزانین سیستەمی سەرەکی ڕاستەوخۆ بە هۆی کاریگەری پەرەسەندن، ناگۆڕدرێ. باوترین نموونە و سەمبوولی گەشەکردن، نموونەیەکە کە لەودا تەنیا هەر هەمان قۆناغ یان هەمان سیستەمی لاوەکی هەنووکەیی لە سیستەم دا، پێك دێ و گەشە دەکا. چییەتی سیستەم دەگۆڕێ لە کاتێك دا ڕەنگە چییەتی، بە بێ گۆڕان وەك خۆی بمێنێ. بۆ وێنە زۆربەی پەیمانگا و زانکۆکان لە جیاتی ئەوەی چالاکی تازە بگرنە بەر و یان لە بواری چالاکییەکانی هەنووکەیی خۆیان دا دەست بدەنە نوێگەری لە ڕێگای ئەنجامدانی کۆمەڵێکی زۆرتر چالاکی هەر لە چەشنی هەمان چالاکی سەرەتایی و یەکەم زیاتر پەرە دەستێنن.

٧ – هاوسەنگی لە نێوان چالاکییەکانی پاراستن و گونجان[25]: سیستەمە کراوەکان زۆربەیان وەدوای دوو جۆر چالاکی دژ بە یەکتر و پێکناکۆك دەکەون. **چالاکییەکانی پاراستن**[26] و نەگۆڕین دڵنیایی ئەوە دەدەن کە سیستەمە لاوەکییە جۆراوجۆرەکان پێکەوە کار دەکەن و مامڵە لەگەڵ یەکتری دا دەکەن و هەروەها لەوەشمان دڵنیا دەکەنەوە کە هەموو سیستەم لەگەڵ ژینگەدا دەگونجێ. لە ڕاستیدا ئەم جۆرە چالاکییانە پێشگری لە گۆڕانە خێراکان دەکا کە ڕەنگە حاڵەتی هاوسەنگی سیستەم تێك بدا. بە پێچەوانە **چالاکییەکانی گونجاندن**[27] لەم ڕووەوە زۆر پێویستن کە سیستەم بتوانێ لەگەڵ تێپەڕبوونی کات، گۆڕانکارییەکان لە ویستە نێوخۆیی و دەرەکییەکانی سیستەم کەم بکاتەوە یان بیانهێنێتە خوارەوە. هەربۆیەش هەروەك چالاکییەکانی پاراستن سەقامگیری و هێشتنەوەی دۆخی هەنووکەیی سیستەم لە ڕێگای کڕین،

25. Balance in Maintenance and adaptive activities
26. Maintenance Activities
27. Adaptive Activitis

چاککردنەوە و پاراستنی ئامێرەکانی بەرهەمهێنان، دامەزراندن و راهێنان و پەروەردەکردنی کارمەندەکان و کەڵك وەرگرتن لە مێکانیزمگەلێکی وەك دانان و دارشتنی یاسا و رێساکان دەپارێزن، چالاییەکانی گونجاندن لە سەر گۆڕانکارییەکانی پلان دارێژراو، توێژینەوەکان لە سەر بازاڕ، بەرهەمهێنانی بەرهەمی نوێ و، لە نموونەی ئەم جۆرە شتانە چڕ دەبێتەوە.

ئەگەر رێکخراوێك بیەوێ درێژە بە ژیانی خۆی بدا، پێویستە هەر دوو چالاکییە جێ بە جێ بکا و ناتوانێ خۆیان لـێ لا بدا. رێکخراوە سەقامگیر و خاس دامەزرێنراوەکان کە خۆیان لەگەڵ هەلومەرجی گۆڕاو ناگونجێنن، تەمەن کورتن. راست هەر وەك رێکخراوی خۆگونجێن بەڵام ناسەقامگیر، هیچ کاراییەکی نیە و رەنگە هێندەش تەمەن درێژ نەبێ.

٨ – هاوکۆتایی[28]**:** دەستەواژەی هاوئەنجامی ئەوەمان بۆ روون دەکاتەوە کە بۆ ئەنجامدانی کارێك گەلێك رێگای جۆراوجۆر هەیە. بە شێوەیەکی وردتر و درووستر هاوئەنجامی باس لەوە دەکا کە سیستەمێك دەتوانێ لە هەلومەرجی سەرەتایی جیاوازەوە بە هۆی رێگاچارەگەلێکی جۆراوجۆر و فرەچەشنەوە بە ئامانجێکی یەکە و دواجارە بگا. ئەم شتە بەو واتایەیە کە سیستەمێکی رێکخراوەیی دەتوانێ لەگەڵ ناوەندەکان دەرەتانی وەدیهاتنی ئەوە بۆ پرۆسەی هەوڵدانی جۆراوجۆر بۆ ئامانجەکانی برەخسێنێ. بەردەوام لەگەڵ ئەوەدا کە باسی کاراییەکانی کارگێڕی تیۆرییەکانی رێکخراوتان بۆ دەکەین، ئەوەش سوودی خۆی دەبێ کە تایبەتمەندی هاوئەنجامیشتان لە بیر بمێنێ. هاوئەنجامی بۆ ئەوەتان هان دەدا کە لە جیاتی ژمارەیەکی بەرتەسك و کەم رێگاچارەی تازە و نوێ بۆ چارەسەکردنی پرسێکی مەبەستتان لە هەوڵی گەڕان بە دوای کۆمەڵێك رێگاچارەی دیکەدا بن.

بایەخی روانگەی سیستەمی: تێڕوانین و راوبۆچوونەکانی رووانگەی سیستەمی، چوارچێوەیەکی بەسوودتان بۆ دەخاتەڕوو کە بە یارمەتی ئەو خوێندکاران دەتوانن لە واتای رێکخراو تێبگەن. روانگەی سیستەمی ئیزنی ئەوە بە بەڕێوەبەرانی ئێستا و داهاتوو دەدا کە رێکخراو وەك کۆ و گشتییەك کە بریتییە لە کۆمەڵێك سیستەمی لاوەکی و بەشی پێوەندیدار بە یەکتری، سەرنجی و گرنگی پێ بدرێ. روانگەی سیستەمی ئەو ئایدیایەی کارگێڕانی ئاستەکانی خوارووتری رێکخراو رەت دەکاتەوە کە پیشەکەی خۆیان بە توخمێکی جیاواز، ئەبستراکت و بێ دەور و کاریگەری لە ژیانی رێکخراودا دەزانن. تێڕوانین و روانگەی

28 . Equifinality

سیستەمی هەموو بەڕێوەبەران بۆ ئەوە هان دەدا بۆ ئەوەی ژینگەیەك كە كاریگەری لە سەر چالاكییەكانی سیستەمەكەیان هەیە دەستنیشا بكەن و بیناسن. هەروەها یارمەتی ئەوە بە بەڕێوەبەران دەدا بۆ ئەوەی ڕێكخراوەكانیان وەك نموونەگەلێكی سەقامگرتوو و نەگۆڕ بە سنوورگەلێكی دیاریكراو ببینن و سەبارەت بەوە كە بۆچی ڕێكخراوەكان لە بەرامبەر گۆڕانكارییەكان دا خۆڕاگری دەكەن، زانیاری وەدەست بێنن. دواجار ئەوە كە سەرنجی بەڕێوەبەران بۆ زانیاری و داتا جۆراوجۆرەكان و وردبوونەوە لە زانیارییەكان بە شێوەی جۆراوجۆر بە مەبەستی گەیشتن بە ئامانجەكان رادەكێشێ.

بە هەر حاڵ روانگەی سیستەمی نابێ وەك تەنیا دەرمان بزانین. چوارچێوەی سیستەمی كۆمەڵێكیش لەمپەر و ئاستەنگی هەیە. گرنگترین لەمپەر و بەرتەسكی، رووتبوون و ئەبستراكت بوونیەتی و روانگەی سیستەمی هەموو شتێك وابەستە و پەیوەندیدار بە شتێكی دیكەوە دەزانێ لە حاڵێك دا رەنگە پێویست بێ بۆ ئەوەی بە شێوەیەكی ورد رێگا و شێوازێك بە بەڕێوەبەران بدرێ كە نوێنگە و نیشاندەری گۆڕین، ئاست و سنووری گۆڕینی چالاكییەكانیان بێ. لەمڕووەوە بایەخی واتایی سیستەمی پێش ئەوەی لە كارایی راستەوخۆیدا بۆ چارەسەركردنی گیرو گرفتە ڕێكخراوەییەكانی بەڕێوەبەران بێ، زۆرتر لە چوارچێوەی واتاییدا شاراوەیە و خۆی حەشار داوە.

روانگەی سوڕی ژیان

هەروەك لە سەرەتای ئەم بەشەدا، باسمان كرد ڕێكخراوەكان لە دایك دەبن و گەشە دەكەن و دواجاریش دەمرن. هەموو رۆژێك ڕێكخراوگەلێكی تازە درووست دەبن، هەر لەم سەردەمەی ئێستامان دا رۆژانە سەدان ڕێكخراو دەست لە چالاكییەكانیان هەڵدەگرن و ئیدی قەت دەست بە چالاكی و كار ناكەنەوە. دیاردەی لەدایكبوون و مردنیش لە نێو ڕێكخراوە بازرگانییە بچووكەكانیش دا وەبەرچاو دەكەوێ.

لەم بەشەدا بە یارمەتی واتای سوڕی ژیان، میتافۆری ژیان و مانەوە بۆ ڕێكخراوەكان بەكار دێنین. وەكوو هەموو بوونەوەرەكانی مرۆڤایەتی ڕێكخراوەكانیش لە دایك دەبن و پاش ماوەیەك لە نێو دەچن. هەروەها هەر وەك بوونەوەرەكانی مرۆڤایەتی هێندێك ڕێكخراو بە بەراورد لەگەڵ هێندێكی دیكە خێراتر پەرە دەگرن و هێندێكیان لە چاو ئەوانیتر، باشتر

کارەکانیان جێ بە جێ دەکەن، هەربۆیەش میتافۆر و دەستەواژەی ژیان و مانەوە شێوازێکی باش و لەبارە بۆ درێژەکێشانی واتای ژیانی رێکخراوێك.

پێناسەی سوڕی ژیان: سوڕی ژیان ئاماژە بە نموونەیەکی گۆڕاوی شیاوی پێشبینی کردن دەکا. ئێمەش باسەکەمان وا دێنینە بەرباس کە رێکخراوەکان خاوەنی سوڕی ژیانن و لە رێگای تێپەڕکردنی زنجیرەیەك قۆناغ و گۆڕانکاری بەردەوام و دیاریکراوەوە بە درێژایی ژیان کامڵ و پوختە دەبن. بە کەڵك وەرگرتن و دەکارهێنانی میتافۆری سوڕی ژیان بۆ رێکخراوەکان دەتوانین ئەو واتایە بگەیەنین کە رێکخراوەکان لە ماوەی ژیانیان دا هێندێك قۆناغی چەند لایەنە تێپەڕ دەکەن. ئەم قۆناغانە پەیڕەوی لە نموونەیەکی گونجاو و لۆژیکی دەکەن و تێپەڕین لەم قۆناغە بۆ قۆناغێکی دیکە لە جیاتی ئەوەی هەڵکەوت و بەڕێکەوت بێ، دەکرێ پێشبینی بکرێ.

قۆناغەکانی سوڕی ژیان: واتای **سوڕی ژیان**[29] سەرنجێکی گەلێك دەق و لایەنی بە بازاڕکردنی بۆ لای خۆی راکێشاوە. سوڕی ژیان بۆ نیشاندانی ئەوەی کە چۆن بەرهەمی بەرهەمهێنان، چوار ئاستەکەی قۆناغەکانی بیچمگرتن، گەشەکردن، باڵقبوون و فەوتان تێپەڕ بکا، کەڵکی لێ وەردەگیردرێ. کارکردی لە بەڕێوەبەریدا لەمڕووەوە گرنگە کە ئەگەر رێکخراو خوازیاری مانەوە و بەردەوامبوونی درێژخایەنی خۆیەتی پێویستبوونی ناساندنی هەمیشەیی بەرهەمەکانی شتێکی خۆنەبوێرانە و حاشاهەڵنەگرە. ئێمە ئەو چوار قۆناغەمان بەو شێوەیە هێناوەتە بەر باس کە لە شیکردنەوە و وێناکردنی رێکخراوەکان دا کەڵکیان لێ وەرگرین. بەڵام رێکخراوەکان وەك بەرهەمەکان بەرهەم ناهێنرێن و دروست ناکرێن. رێکخراوەکان کۆمەڵێك تایبەتمەندی تایبەت بە خۆیان هەیە کە ئەم شتە دەبێتە هۆی پێویستی گۆڕانکارییەك لە پێناسەکردنمان بۆ چوار قۆناغەکەی ژیان. لە سەر بنەمای ئەو لێکۆڵینەوانەی سەبارەت بە سوڕی ژیانی رێکخراوەکان کراون، ئەو پێنج قۆناغەی خوارەوە دێنینە گۆڕێ[3].

١ – قۆناغی کارداتاشین[30]: ئەم قۆناغە هاوتا و هاوشانی قۆناغی بیچمگرتن و دروستبوونە لە سوڕی ژیانی بەرهەم دا. لەم قۆناغەدا رێکخراو تازەماڵە، ئامانجەکان ناڕوونن

---

29 . Life Cycle

٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، سەرچاوەکانی پاری یەکەم. و. ك

30 . Entrepreneurial Stage

و داهێنانیش زۆره. پێشکەوتن پێویستی بە قۆناغی دواتره کە بەستراوەتەوە بە وەدەستهێنان و پاراستنی خستنەڕوویەکی نەگۆڕە لە سەرچاوەکان.

٢ - قۆناغی بیچمگرتنی سەرەتایی[31]**:** ئەم قۆناغە داهێنانی قۆناغی یەکەم بەردەوام دەکا بەڵام ئێستا ئیدی ئەرك و پەیامی ڕێکخراو روون و دیاره. پەیوەندییەکان و بونیادی دەروونی ڕێکخراو، ئاساییە کە بەشێوەیەکی نافەرمی بێ. ئەندامان چەند کاتژمێرێك زیاتر لە کاتی خۆیان ڕێکخراو تەرخان دەکەن و دەرەوەستبوون و وەفاداری خۆیان بەرامبەر بە ڕێکخراو نیشان دەدەن.

٣ – قۆناغی فەرمیبوون و کۆنترۆڵ[32]: لە قۆناغی سێیەم دا ڕێکخراو سەقامگیر دەبێ. یاساگەلێکی فەرمی و شێوازەکانی کارکردن بە مل ڕێکخراوەکەدا دێن و بەسەریدا دەسەپێندرێن. ئیدی پێداگری زۆر لە سەر نوێگەری و داهێنان ناکرێ بەڵام کارامەیی و سەقامگیری زۆری سەرنج و گرنگی پێ دەدرێ. لەم قۆناغەدا بڕیاردەرەکان لە پۆستە بەرزەکانی بەڕێوەبردن و جێ بە جێ کردن دان، دەبنە دەسەڵاتدار و بەو دەسەڵاتەی هەیانە ڕێکخراوەکە بەڕێوە دەبن و دەیپارێزن. لەم قۆناغەدا زۆربەی بڕیارەکان بە مەبەستی مانەوەی ڕێکخراو دەدرێن. هەروەها لەم قۆناغەدا ڕێکخراو بە شێوەیەکی فەرمی درووستبووە و بیچمی گرتوە، ڕۆڵەکان جۆرێك دیاری دەکرێن و روون دەکرێنەوە کە جووڵە و کاری کارگێڕەکان بۆ سەر ڕێکخراو جێی مەترسی نیە.

٤ – قۆناغی ئاڵۆزی بونیاد[33]: لەم قۆناغەدا ڕێکخراوەکان، بەرهەمە یان بازاڕەکانی خزمەتگوزاری خۆیان چەند جۆرە و فرە چەشن دەکەن. لە بەڕێوەبەری کاڵا نوێیەکان و دەرەتانەکانی گەشەکردن دەگەڕێ. بونیادی ڕێکخراو ئاڵۆزتر و وردتر دەبێ. بڕیاردان بە شێوەی ناچڕبۆوە و ناوەندڕەتێنانە دەدرێ.

٥ – قۆناغی لەناوچوون[34] **(نەمان):** ڕێکخراو بە هۆی ڕکەبەری و خراپی دۆخی بازاڕ و یان هێزە کاریگەرەکانی دیکە، لە هەوڵی ئەوەدایە داواکار بۆ کاڵا یان خزمەتگوزارییەکانی خۆی بدۆزێتەوە. بە دوای بەڕێوەبەری شێوازە نوێیەکان بۆ پاراستنی بازاڕی خۆیدا دەگەڕێ و پەیسەری دەرەتانە نوێیەکان دەکا. جێگۆڕکیی کارمەندەکان، بە تایبەتی کارمەندەکانی

---

31 . Collectivity Stage
32 . Formalization and control Stage
33 . Elabaration of structure Stage
34 . Decline Stage

فرۆشتن لەم قۆناغەدا دەچێتە سەر. کۆمەڵێك کەسی تازە ڕێبەری ڕێکخراو وەئەستۆ دەگرن، بۆ ئەوەی ڕێکخراو لە قۆناغی فەوتان ڕزگاری بێ و بڕیاردانیش لە ڕێبەری تازەدا چڕ و ناوەندگەرایە.

ئایا هەموو ڕێکخراوەکان بەم پێنج قۆناغەدا تێدەپەڕن؟ هیچ مەرجیش نیە! بەڕێوەبەریی ئەوەندەی دڵ دەخوازێ، پیی خۆشە ڕێکخراوێکی هەبێ کە بە تەواوی بەم پێنج قۆناغە نەگا. بە هەر حاڵ مۆدێلەکەی ئێمە ئەو گریمانەیەمان بۆ دەکا کە ڕێکخراوەکان جیا لە قۆناغی فەوتان، بە ڕەوتی هێڵێکی چەماوەدا تێدەپەڕێ، یان لانیکەم بۆ ماوەیەکیش بێ گەشەکردنێکی سەقامگیر و نەگۆڕی هەیە. ئاشکرایە کە ئەم گریمانەیە، گریمانەیەکی گەشبینانەیە، هیچ ڕێکخراوێك یان کۆمەڵگایەك ناتوانێ تا هەتا هەتایە هەروا وەمێنێ و بەردەوام بێ. بەڵام هێندێکیان دەتوانن ماوەیەکی زۆرتر بەردەوام بن و بە بەراورد لەگەڵ تەمەنی مرۆڤ زۆرتر بژین.

ئایا قۆناغەکانی سوڕی ژیان هیچ پەیوەندییەکی بە تەمەنی ڕۆژمێری ڕێکخراوەکان هەیە؟ بە هیچ شێوەیەك وا نیە. ئەوەی بینراوە دەریخستووە کە هێندێك لە ڕێکخراوەکان لە ماوەی سێ یان چوار ساڵ دا، هەموو ئەم پێنج قۆناغەیان تێپەڕ کردوە، لە حاڵێك دا هێندێکی دیکە بە شێوەیەکی ڕێژەیی پێنج ساڵ پاش بیچمگرتن و درووستبوونیان پێیان ناوەتە قۆناغێکی تر. تەنانەت هێندێك ڕێکخراو لەگەڵ تێپەڕبوونی چل ساڵ بە سەر تەمەنیان دا هێشتاش هەر قۆناغی بیچمگرتن و درووستبووندان. لە ڕاستیدا هێندێك لە ڕێکخراوە سەرکەوتووەکان، مانەوەیان لە قۆناغی یەکەم دا پێ خۆشە و لە هەوڵی چوونە ناو و مانەوە لەو قۆناغەش دان[٤].

دوایین پرسیار: ئایا ئێمە دەتوانین ئەو پێنج قۆناغەی سوڕی ژیانی ڕێکخراوێك لەگەڵ مۆدێلی چوارلایەنەی نەریتی (کۆن و کلاسیك)، بیچمگرتن، گەشەکردن، باڵغبوون و، فەوتان دا بگونجێنین؟ وڵام ئەرێیە. هەر وەك لە وێنەی ٣ — ١دا نیشان دراوە قۆناغی بیچمگرتن و قۆناغی کارداتاشین هاوتای یەکترین. قۆناغی بیچمگرتنی سەرەتایی لەگەڵ قۆناغی گەشەکردن دا دەکرێ بەراورد بکرێ. قۆناغی سێ و چوار لە مۆدێلی پێنج لایەنەش، واتە فەرمی بوون و کۆنترۆڵ و ئاڵۆزی بونیاد لە بەرامبەر قۆناغی باڵغبوونی مۆدیلی چوار لایەنەی کلاسیك و کۆن دایە. دیاریشە کە دواجار قۆناغی فەوتان و نەمان لەو دوو مۆدێلەدا هەیە.

---

٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، سەرچاوەکانی یاری یەکەم. و. ك

وێنەی ٣ -١: سوڕی ژیانی ڕێکخراو

گرنگی ڕوانگەی سوڕی ژیان: توێژینەوەی ڕێکخراوەکان لە چوارچێوەی سوڕی ژیان دا، حەزکردن و بەریان بۆ تێڕوانین لە ڕێکخراو وەك دیاردەیەکی سەربەخۆ و تاك و تەرا لاواز دەکاتەوە. ڕێکخراوەکان وێنەگری خێرا نین، ئەوان بە سەر وێنەکەدا دەبزوون، کامڵ دەبن و دەگۆڕێن. لە بەکارهێنانی ڕوانگەی سوڕی ژیان لەم گرنگییە ئاگادار دەبینەوە کە ئەو شێوازەی ئێستا بۆ هەڵسەنگاندن و وێناکردنی ڕێکخراو سوودی لـێ وەردەگرین سرووشتییە کە ناتوانین بۆ بەراوردکردن و شیکردنەوەی لە داهاتوودا کەڵکی لـێ وەرگرین.

لەوەش بترازێ ئێمە کاتێك لە گرنگی میتافۆر و دەستەواژەی سوڕی ژیان تێدەگەین کە سەرنج دەدەینە ئەو شتەی بەڕێوەبەری بە مەبەستی کاریگەرتربوونی ڕێکخراو دەیەوێ بیکا. ئەو هەنگاو و هەوڵانەی کە بۆ پرسێك لە ماوەی گەشەکردن و دەرکەوتنیدا پێویستە بە دڵنیاییەوە جیاوازن لەگەڵ ئەو هەوڵانەی کە هەر بۆ هەمان پرس لە قۆناغی ونبوون و فەوتان دا پێویستن.

لە پاری حەڤدەهەم دا ئەوەش روون دەکرێتەوە کە بە چ شێوەیەك بەڕێوەبەر لە قۆناغی فەوتان دا ویستی جیاواز سەبارەت بە بەڕێوەبەری لە قۆناغی گەشەکردن دا دێنێتە گۆڕێ.

داڕشتنی نەخشەی ئەم کتێبە

هەموو بابەتێك لە چوارچێوە و بیاڤی تیۆری رێکخراودا دەتوانێ لە بەر تیرۆژی وڵامدانەوە بە یەکێك لەو پێنج پرسیارەی خوارەوەدا بێتە گۆڕێ:

١ — چۆن دەتوانین لەوە تێبگەین رێکخراو سەرکەوتووە؟

٢ — بەش و توخمە پێکهێنەرەکانی رێکخراوێك چین؟

٣ — چ شتێك بونیادی رێکخراوێك دیاری دەکەن؟

٤ — بەڕێوەبەران بۆ داڕشتن و نەخشەی رێکخراوەکەیان کەڵك لە چ مێتۆد و شێوازێك وەردەگرن و هەرکام لەم شێوازانە لە چ کاتێك دا کارایی و سوودیان هەیە؟

٥ — پێویستە بەڕێزت بە چ شێوەیەك زانستی تیۆری رێکخراو بۆ چارەسەرکردنی پرس و گرفتەکانی رۆژانەی بەڕێوەبەریت بەکار بێنی؟

بە هۆی گرنگی ئەو پێنج پرسیارەی سەرەوە، کارێکی باش و عەقڵانییە کە وڵامەکانمان بەم پرسیارانە، چوارچێوەی کتێبێکی وانەیی بێ. ئیزن بفەرموو جارێکی دیکەش بە نێوەڕۆکی کتێبەکەدا بچینەوە و روونی بکەینەوە کە ئەم کتێبە چۆن دەتوانێ لە وڵامدانەوە بەم پێنج پرسیارە یارمەتیمان بدات.

باسی سەرکەوتنی رێکخراو، لە ژێر سەردێری بابەتی کاریگەرداربوونی رێکخراو دەخرێتەڕوو. سەرنج دەدەینە کاریگەرداربوونی گۆڕاوە پەیوەیستەکان و بابەتی سەرەتایی و بەراییەکانیش. بەڵام خودی ئەوە کە کاریگەرداربوون لە چی پێکهاتووە و بریتیە لە چی، قسەی زۆر هەڵدەگرێ. لە پاری دووەم دا چوار روانگە بە مەبەستی پێناسەکردن و دیاریکردنی کاریگەربوون و هەروەها هەڵسەنگاندنی دەخەینەڕوو. پاری دووەم ئەو شتە کە رێکخراو بۆ ئەنجامدان و جێ بە جێ کردنی لە هەوڵ دایە و هەروەها ئەوە کە بۆچی ئەندامی رێکخراو کاریگەری رێکخراوەیی بە جۆرێکی جیاواز پێناسە و بەراورد دەکا، دێنێتە بەرباس. لە کۆتاییش دا رێنوێنیگەلێك بە مەبەستی یارمەتیدانتان لە هەڵسەنگاندن و بەراوردکردنی کاریگەری رێکخراوەیی دەخاتەڕوو.

بونیادی ڕێکخراو واتایەکی روون بەڵام ئاڵۆزی هەیە. هەروەك پێشتریش باسمان کرد سێ توخمی سەرەکی بونیادی ڕێکخراوێك ئاڵۆزی، فەرمی بوون و ناوەندێتییە. ئەم سێ توخمە کۆمەڵێك گۆڕاو پێك دێنن کە کاتێك تێکەڵ بە یەکتری دەکرێن گەلێك نەخشەی ڕێکخراوەیی جۆراوجۆر پێك دێنن. لە پاری سێیەم دا هەر کام لەم رەهەندانەی بونیادی ڕێکخراوەیی بە وردی تاوتوێ دەکرێن. گرنگترین باسێك کە ئەمڕۆکە سەبارەت بە تیۆری ڕێکخراوەکان بۆتە وێردی زمانان ئەم پرسیارەیە کە چ شتێك بونیادی ڕێکخراوێك پێك دێنێ. لە سەر ئەم بنەمایە زۆر سەرنج بە کۆی پێنج هۆکاری دیاریکراو و روونی بونیادی ڕێکخراوەیی دراوە: ستراتیژی گشتی ڕێکخراو، قەبارە یان ژمارەی تاکەکانی دامەزراو لە لایەن ڕێکخراوەوە، رادەی یەکسانی تەکنەلۆژیای کارکردی ڕێکخراوەیی بۆ گۆڕینی داتا و زانیارییە ناپوختەکان بە کاڵای پوخت یان خزمەتگوزاری، پلە و ئاستی دڵنیانەبوونی ژینگەیی، رادەی هۆگری و بەرزتر نرخاندنی تاکەکان یان ئەو کۆمەڵ و گرووپانەی کە لە ڕێکخراودا خاوەنی دەسەڵات و چاوەدێرین.

یەکەمین هۆکاری دیاریکەری بونیاد لەو چوار هۆکار[*]ەی باسیان کرا، ناوی گۆڕاوەکان بە پێویستی لە سەر دانراوە چونکە لایەنگرانی ئەم بابەتە وای باس دەکەن کە بونیادی ڕێکخراوەیی بۆ بەرپەرچدانەوەی گۆڕانەکانی ئەم هۆکارانە درووست دەبێ. بۆ وێنە ئەگەر قەبارەی ڕێکخراو، بونیادیەك دەستنیشان دەکا کەوابوو گۆڕانێك لە قەبارەی ڕێکخراو سەبارەت بە گۆڕین لە بونیادی ڕێکخراودا پێك دێ. لەم رووەوە روانگەی دەسەڵات — چاوەدێری درووست نایەتە بەرچاو. لایەنگرانی ئە روانگەیە دەڵێن لە هەموو ڕێکخراوەکان دا، بونیادی ڕێکخراوەیی بە هۆی کۆمەڵێك گرووپی دەسەڵاتدارەوە دیاری دەکرێ و ئەم خاوەن دەسەڵاتانە زۆربەیان جۆرێك نەخشەی ڕێکخراوەیی هەڵدەبژێرن کە چاوەدێرییەکی زۆریان بە سەریدا هەبێ. لە پاری چوارەمم تا هەشتەم دا، پێنج هۆکاری دیاریکراوی بونیادی ڕێکخراوەیی تاوتوێ دەکەین و روونی دەکەینەوە کە هەر کامیان لە ژێر کارتێکەری چ هەلومەرجێك دا وەك هۆکاری سەرەکی چارەنووسساز و دیاریکەری بونیادی ڕێکخراوەییان خۆ دەردەخەن.

---

* . خوێنەری ژێر پێویستە ئاگادار بێ کە مەبەستی نووسەر ئەو چوار هۆکارەیە کە لە دوایین رستەکانی پاراگرافی پێشووی ئەم ئاماژەیەدا هاتووە، نەك ئەوانی پێشوو، چونکە ئەوانی پێشوو بە ژمارەش یان سێ یان پێنج هۆکارن. وەرگێڕی کورد.

ئەگەر بمانەوێ نەخشە و دارشتنێکی رێکخراوەیی درووست بەکار بێنین پێویستە کە هەموو چەشنە نەخشەیەکی بونیادیی بەردەستمان بناسین و بزانین کە هەر کامیان چ لایەنێکی بەهێز و لاوازیان هەیە و لە چ هەلومەرجێك دا کامیانمان لەوانی دیکە پێ باشتر بێ. پاری نۆهەم روونی دەکاتەوە کە بە چ شێوەیەك بە یارمەتی ئاوێتەکردنی توخمەکانی بونیادیی واتە: ئالۆزی، فەرمی بوون و ناوەندێتی دەتوانین پێنج جۆر دارشتنی سەرەکی رێکخراوەیی دارێژین. پاشان هەرکامیان تاوتوێ دەکەین و هەڵیدەسەنگێنین. پاری دە و یازدەش تاوتوێ کردنێکی وردە سەبارەت بە دوو جۆر لەم نەخشەیەی رێکخراوە واتە: دیوانسالاری (بیرۆکراسی) و ئێدۆهۆکراسی کە یەکەمینیان نەخشەی سەرەکییە لە رێکخراوە گەورەکانی ئەمرۆیی و سەردەم دا لە حاڵێك دا دووەمینیان وەك نەخشەی داهاتووە بۆ رێکخراوەکان ناودێر کراوە.

کۆمەڵێك پرسی تایبەت کە بە شێوەی بەردەوام و رۆژانە پێك دێن، بەشێکی بەرچاو لە سەرنجدانی تیۆری دارێژەرانی تیۆری رێکخراوەییان بۆ لای خۆیان راکێشاوە و ئەوان لە هەوڵی ئەوەدان بۆ وەها پرسگەلێك کە بەرێوەبەران رۆژانە لەگەڵیان بەرەوروون کۆمەڵێك رێگاچارە بخەنە روو. ئەم پرسانەش بریتین لە: کەڵك وەرگرتنی درووست لە تەکنەلۆژیا و نەخشەی پیشەکان، ژینگە، گۆراوەکانی رێکخراوەیی، پێکناکۆکی، کولتوور و کامڵبوون و خەملاندنی رێکخراوەیی. پاری دوازدەهەم تا حەڤدەهەم ئاور لە هەر کام لەو بابەتانەی سەرەوە دەداتەوە و روونی دەکاتەوە بە چ شێوەیەك واتاکانی تیۆری رێکخراو یارمەتیتان دەدا لە کاروبار و چۆنییەتی بەرێوەبەرییتان.

پاری هەژدەش ئەوەتان بۆ دێنێتە بەرباس کە چلۆن دەکرێ رێکخراوەکان لە داهاتوودا دۆخێکی جیاوازیان هەبێ لەم دۆخەی ئێستایان. هەروەها لە سەر بنەمای ئەم پارە کۆمەڵێك پرس و گیرو گرفت کە لێکۆڵەران و بەرێوەبەرە راستەقینەکان لەم یەك، دوو دەیەی داهاتوودا لەگەڵیان بەرەوروو دەبنەوە دێنێتە گۆرێ.

وێنەی ٤ -١ نەخشەی ئەم کتێبە، پۆلێنەکردن و بابەتەکان بە شێوەیەکی کورت نیشان دەدات.

- بەڕێوەبەری تەکنەلۆژی و داناني پیشەکان (بەشی ١٢)
- بەڕێوەبەری ژینگە (بەشی ١٣)
- بەڕێوەبەری گۆڕانی ڕێکخراوەیی (بەشی ١٤)
- بەڕێوەبەری پێکناکۆکی (بەشی ١٥)
- بەڕێوەبەری کولتوور (بەشی ١٦)
- بەڕێوەبەری کامڵبوونی ڕێکخراوەیی (بەشی ١٧)

هۆکارەکانی دیاریکردنی پێکهاتەی ڕێکخراوەیی
- ستراتیژی (بەشی ٤)
- قەبارەی ڕێکخراو (بەشی ٥)
- تەکنەلۆژیا (بەشی ٦)
- ژینگە (بەشی ٧)
- دەسەڵات — کۆنترۆڵ (بەشی ٨)

پێکهاتەی ڕێکخراوەیی (بەشی ٣)

کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی (بەشی ٢)

گەڵاڵەی ڕێکخراوەیی
- جۆری گەڵاڵەکان (بەشی ٩)
- ئیدهۆکراسی (بەشی ١١)
- بیرۆکراسی (بەشی ١٠)

وێنەی ٤ -١ چوارچێوەیەك بۆ شیکردنەوەی و ڕاڤەکردنی تیۆری ڕێکخراو

یەکەمین شت کە سەرنجی پێ دەدەین، کاریگەرییەکانی جۆرەکانی بونیاد جۆراوجۆرەکانە لە سەر کاریگەداربوون. لەمڕووەوە باسەکانی کتێبەکەمان بە خستنەڕووی باسێك سەبارەت بە کاریگەرداربوونی ڕێکخراو دەست پێ دەکەین، پاشان توخمەکانی بونیادیی و دیاریکردنی بونیادی ڕێکخراوەیی پێناسە دەکەین. بابەتەکەمان بە تەرخانکردنی بەشێك بۆ جۆرەکانی بونیاد جۆراوجۆرەکان درێژە پێ دەدەین کە دەتوانن لە سەر توخمەکانی بونیادیی چڕ بێتەوە. بەردەوام سەرنج بە پەیوەندی نەخشەی بونیادیی لەگەڵ کاریگەرداربوونی دەدەین، واتە پاش تاوتوێ کردنی هەموو چەشنە نەخشەیەکی بونیادیی جیاواز، ڕنگە ئێوە بتوانن دیاری بکەن و ڕوونی بکەنەوە کە هەر کام لەوانە لە چ هەلومەرجێك دا لەوی دیکەیان باشتر و لە سەرترە.

پێش کورتکردنەوەی بابەتەکان دەبێ ئەم خاڵەشمان لە بەرچاو بێ کە واتاکانی تیۆری ڕێکخراو بۆ یەکەگەلێکی لاوەکی ڕێکخراویش وەکوو خودی ڕێکخراو کاریگەرییان هەیە. هەرچەندە باسەکەمان لەم کتێبەدا لە سەر بونیاد و نەخشەی ڕێکخراوە گەورەکان چڕ بۆتەوە بەڵام ئەوەش بەو واتایە نیە کە تیۆری ڕێکخراو تەنیا لە ڕێکخراوە گەورە و زەبەلاحەکان دا کارایی هەیە. واتاگەلێك کە لە درێژەی ئەم بەشەدا باسیان دەکەین سەرەڕای کاراییيان بۆ خودی ڕێکخراو وەك کۆ و دیاردەیەکی گشتی، لە بەشەکان، ناوەند و هۆبەکانی لاوەکی هاوشێوەی نێوخۆیی ڕێکخراویش کەڵکیان لـێ وەردەگیردرێ. لە ڕاستیدا زۆربەی ڕێکخراوە گەورەکان زۆر جیاوازن لە یەکتری و لە کردە و چالاکیدا وەك بوونەوەرێکی تایبەتی لە لایەنی دەروونی و نێوخۆییدا زۆر هاوچەشنی یەکترین.

لەبۆیەش کاتێك دەڵێین ڕێکخراوێك بە شێوەیەکی زۆر تایبەتی بونیادکەی داڕێژراوە، ئەم بابەتە لە زۆربەی بابەتەکانی دیکەش دا دەکرێ گشتگیر بکرێ و بگونجێندرێ. زۆربەی کاتەکان بە وردبوونەوە لە ڕێکخراوەکان، ئەوە روون دەبێتەوە کە چەندین شێوە و فۆڕمی ڕێکخراوەیی لە زۆربەی ڕێکخراوەکان بە تایبەتی ڕێکخراوە گەورە و ئاڵۆزەکان دا هەیە.

پوختە

ڕێکخراو دیاردەیەکی کۆمەڵایەتییە کە بە شێوەیەکی هۆشیارانە و شارەزایانە هاوئاهەنگ کراوە و سنوورێکی روون و دیاریکراوی هەیە و لە سەر بنەمای زنجیرەیەك بنەمای تاڕادەیەك بەردەوام، بە دوای کۆمەڵێك ئامانج یان مەبەستی هاوبەشەوەیە. بونیادی ڕێکخراوەیی لە سێ توخم پێك هاتوە: ئاڵۆزی، فەرمی بوون، ناوەندێتی. داڕشتنی ڕێکخراوەیی، فۆڕم بە بونیادی ڕێکخراوەیی دەدا و بۆ وەدیهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراوەیی گۆڕانی تێدا پێك دێنێ. تیۆری ڕێکخراو زنجیرەیەك بنەمایە کە بونیاد و نەخشەکانی ڕێکخراوەیی تاوتوێ دەکا.

بۆ خوێندنەوەی ڕێکخراو کۆمەڵێك هۆکاری جۆراوجۆر هەیە. ڕەنگە مەبەست لە خوێندنەوەی تیۆری ڕێکخراو تەنیا و تەنیا تێگەیشتن لە بونیادی ڕێکخراو بێ یان ڕەنگە سەرەڕای ئەو مەبەستە، پەرەپێدانی تیۆرییە سیستماتیکەکانی ڕێکخراوەیی بێ. هێندێك کەس، تیۆری ڕێکخراو لە بەر ئەوە دەخوێننەوە تا بە یارمەتی ئەوە بتوانن نەخشەی ڕێکخراوەیی داڕێژن. هێندێکی دیکەش بە مەبەستی ئاڕاستەکردنی ئامانج و مەبەستی

تاکەکەسی خۆیان و هێندێکیش بۆ وەدەستهێنانی پلە و پۆستێك یان وەرگرتنی بڕوانامەیەك سەرقاڵی خوێندنەوەی ئەو بابەتە دەبن.

میتافۆری ژیان و مانەوە بۆ روونکردنەوەی رێکخراو وەك ئەو سیستمانە کەڵکی لێ وەرگیراوە کە لە رێگای قۆناغەکانی سوڕی ژیانەوە کامڵ دەبن. رێکخراوەکان وەك سیستەمەگەلێکی کراوە سەرنجیان پێ دەدرێ. ئەو قۆناغە جیاوازانەی کە رێکخراو لە قۆناغی پەرەسەندنی خۆیدا تێپەڕی دەکا بریتین لە: قۆناغی کارداتاشتن، قۆناغی بیچمگرتنی سەرەتایی، قۆناغی فەرمی بوون و کۆنترۆڵ، قۆناغی ئاڵۆزی رێکخراوەیی و بەرەو نەمان و فەوتان.

دەستەواژە سەرەکییەکان

چالاکییە لێکگرێدراوەکان	سیستەمی داخراو
ئانترۆپی	سیستەمی کراوە
دیسانگەڕانەوە	رەوتی ئاسایی ژیان
چالاکییە پارێزەرەکان	تیۆری رێکخراو
نەخشەی رێکخراو	بونیادی رێکخراوەیی
رەفتاری رێکخراوەیی	سیستەمەکان
هاوکۆتایی	

پرسیار بۆ باس و لێدوان:

١ — ئایا هەموو کۆمەڵەکان هەر رێکخراون؟ قسەی لە سەر بکە.

٢ — ئایا دامەزراوەیەك بە دوو تا سێ کارمەند (کرێکار) رێکخراوێکە؟ قسەی لە سەر بکە.

٣ — ئایا تیۆری رێکخراو بوار یان دەستووری کارێکی رەوا و رێگاپێدراوە، یان شتێکی روونکردنەوەییە؟

٤ — روانگەی سیستەمی بە چ شێوەیەك بۆ باشتر تێگەیشتنی رێکخراو یارمەتیتان دەدا؟

٥ — سیستەمە کراوە و داخراوەکان پێکەوە بەراورد بکە.

٦ — نموونەیەك لە ئانترۆپی و هاوئامانجی باس بکە.

٧ — چۆن سیستەمێك کە بەرەو گەشەکردن دەچێ دەتوانێ سەقامگیر بێ؟

٨ — ئایا ئاست (نرخ)ی فەوتان و نەمانی رێکخراوەکانی کەرتی گشتی کەمترە لە کەرتی تایبەتی؟ ئەگەر وایە لە سەر بنەمای رەوتی ئاسایی ژیان پێشنیاری بەرێزت چیە؟

٩ — "لە دایکبوونی بوونەوەرێکی مرۆڤایەتی بە شێوەیەکی روون و دیار، پێناسە دەکرێ (هاتنە دەری منداڵ لە جەستەی دایك". لە چ کاتێك دا رێکخراو لەدایك دەبێ؟

١٠ — "دیرۆکی رێکخراوێکە کە رێکخراوەکە درووست دەکا" سەبارەت بەم رستەیە لە سەر بنەمای سوڕی ژیان بدوێ.

١١ — ئایا نەمانی رێکخراو شتێکە کە ناتوانین خۆی لـێ ببوێرین؟ هەڵوێستی خۆت لەمبارەوە باس بکە.

١٢ — بونیادی رێکخراوەیی و نەخشەی رێکخراوەیی لەگەڵ یەکتری بەراورد بکە.

١٣ — رەفتاری رێکخراوەیی و تیۆری رێکخراو لەگەڵ یەکتری بەرواورد بکە.

١٤ — تیۆری رێکخراو چ بەهایەکی بۆ بەڕێوەبەران هەیە؟ بۆ نابەڕێوەبەران چ نرخ و بەهایەکی هەیە؟

١٥ — بۆ چەند رێکخراوێك گریمانەیەك دانێ، پرۆسەی گۆڕین، بەرهەم و سیستەمەکانی لاوەکی پێکەوە پێوەندیداریان و هەروەها ژینگەیان دیاری بکە.

باسی دووەم

کاریگەری ڕێکخراوەیی

کاریگەری ڕێکخراوەیی

بەڕێزتان لە سەر چ بنەما و بنچینەیەك دیاری دەکەی کە پەیمانگایەك بە شێوەیەکی گونجاو چالاکییەکانی خۆی جێ بە جێ دەکا؟ ئەگەر هەموو خوێندکارانی ئەم پەیمانگایە، پاش دەرچوونیان کۆمەڵێك پیشە بگرنەبەر ئایا بەڕێزتان ئەو کات دەڵێن ئەم زانکۆیە کاریگەردار بووە؟ یان ئەوەی کە دەبێ سەرنج بدەیە ڕادەی چوونەسەر یان هاتنەخواری پشتکار و بەردەوامی خوێندکارانی ساڵی کۆتایی پەیمانگا، یان ڕاپۆرتی ئاماری و سەرژمێرییانە لە ژمارەی کتێبەکانی خوێندراوە لە کتێبخانەی ئەم پەیمانگایە لە لایەن خوێندکارەکانییەوە دەخەیە بەر سەرنج و وردبوونەوە، یان داوا لە خوێندکارانی ساڵی کۆتایی بکەی بۆ ئەوەی بۆچوونی خۆیان سەبارەت بەو شتەی لەم پەیمانگایەدا ئەزموونیان کردوە بخەنەڕوو و یان ئەوەی کە ژمارەی نێونجی مووچەی ئەو خوێندکارانەی کە بیست ساڵ لەمەوبەر لەم پەیمانگایە دەرچوون وەك پێوەرێکی کاریگەرداربوون لەبەرچاو دەگری؟

هۆی هاتنە گۆڕێی ئەم نموونانە وەبیرهێنانەوەی کۆمەڵێك گیر و گرفت و پرسی لاوەکین کە لە پێناسەکردن و هەڵسەنگاندنی کاریگەرداربوون دا هەن. لە ڕەهەندی مێژووییەوە هەروەك بینیتان زانکۆکان سەبارەت بە یەکانگیری و هاودەنگیان بۆ ئەوەی کە کاریگەردابوون چ واتایەکی هەیە، کۆمەڵێك گیرو گرفتی بەرچاویان تووش بووە. لەگەڵ هەموو ئەوانەش دا، هەموویان بۆ ئەوەی کە کاریگەرداربوون بابەتێکی گرنگە لە تیۆری ڕێکخراودا، کۆدەنگ و هاوڕان و بەروونی پێداگری لە سەر دەکەن. لە ڕاستیدا ئەستەمە تیۆرییەکی ڕێکخراو بە بێ بوونی واتای کاریگەرداری لەودا، وێنا بکەین[1].

---

[1] . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دووهەم. وەرگێڕی کورد.

گرنگی کاریگەربوونی ڕێکخراوەیی

هەموو بوارێك لە زانستەکانی ئیداریدا بە شێوەیەك لە شێوەکان، یارمەتی بەڕێوەبەران دەدەن لە کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەکەیان دا. بۆ وێنە بەبازارکردن، بەڕێوەبەران بۆ چوونە سەری داهات و دەرکەوت و پشکی بازاڕ ڕێنوێنی دەکا. یارمەتی بە چەمك و واتاکانی بەڕێوەبەرانی بواری دارایی بۆ باشترکردنی لایەنی سەرمایەگوزاری لە ڕێکخراودا دەدا، یارمەتی بە واتاکانی بەڕێوەبەریی بەرهەمهێنان و چالاکییەکانی ڕێنماییکەر لە بواری داڕشتن و نەخشەی کارامەی پڕۆسەی بەرهەمهێنان دەدا. بنەماکانی ژمێریاری، بەڕێوەبەران بە کۆمەڵێك زانیاری تەیار دەکا کە دەتوانێ چییەتی و باشتربوونی بڕیارەکان کە لە لایەن ئەوەوە دەردەچن زیاتر بباتە سەر.

وڵامی تیۆری ڕێکخراو بەم پرسیارە کە چ شتێك ڕێکخراوێك کاریگەردا دەکا؟ ئەوەیە کە بونیادی درووست، ڕێکخراو کاریگەردار دەکا. ئەم کتێبە بەڵگاندنی ئەوە دەکا کە شێوازێك کە ئێمە بە یارمەتی ئەو تاکەکان و پیشەکانیان پێکەوە ئاوێتەی یەکتری دەکەین و یاساکان و پەیوەندی زاڵی نێوانیان پێناسە دەکەین، هۆکارگەلێکی گرنگن لە سەرکەوتن یان شکستی ڕێکخراوەکان دا. هەروەها لە باسەکانی دواتردا بەڵگاندن بۆ ئەوەش دەکەین کە هێندێك لە بونیادکان لە هەلومەرجێکی تایبەتیدا، بۆ هێندێکی دیکە باشتر کەڵکیان لـێ وەردەگیردرێ. ئەو بەڕێوەبەرانەی کە هێندێك لە جۆرەکانی نەخشەکانی بونیادیی دەناسن و لە هەلومەرجێکیش کە لە سەر بنەمای ئەوان یەکێکیان بە سەر ئەوانیتردا بەرزتر دەنرخێنێ تێدەگا، لە چاو هاوشانەکانی خۆی جۆرێك تایبەتمەندی باش و بەرزتری هەیە. تیۆری ڕێکخراو وەك بوارێك، جۆرێك لە بونیادی ڕێکخراوەیی کە بۆتە هۆی کاریگەرداربوونی یان ئەوەی کە باشتری دەکا روون دەکاتەوە.

بەداخەوە هەروەك لە سەرەتای باسەکەمان دا، وەبیرمان هێنانەوە، ڕێککەوتنێکی گشتی سەبارەت بەوەی کە بەڕوونی کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی چ واتایەکی هەیە، تا ئێستا پێك نەهاتووە.

گەڕان بەدوای پێناسەیەك دا

یەکەمین روانگە کە سەبارەت بە کاریگەردار بوون خرایەڕوو (کە رەنگە لە ماوەی دەیەی ١٩٥٠دا هاتبێتە ئاراوە) زۆر سادە و ساکار بوو. کاریگەرداربوون وەك ئاست یان رادەیەك کە رێکخراوێك ئامانجەکانی خۆی وەدی دێنێ پێناسە کرابوو. هەڵبەت لەم پێناسەدا کۆمەڵێك ناڕوونی هەبوون کە بووە هۆی ئەوەی کە سوود لێ وەرگرتن لە توێژینەوەی لێکۆڵەران و بەڕێوەبەران بەرتەسك بێتەوە. نموونەیەك لە ناڕوونییەکان بریتی بوو لەوەی کە ئەو ئامانجانەی کە لە پێناسەکەدا هاتبوونە گۆڕێ هی کێن؟ مەبەست لە ئامانجی کورتخایەنە یان درێژخایەن؟ مەبەست لە ئامانجی فەرمی رێکخراوە یان ئامانجی راستەقینە؟ ئەگەر ئێمە ئامانجێك کە زۆربەی توێژەران و بیرمەندانی رێکخراوەیی کە کۆك و هاودەنگن لە سەری و مەرجێکی سەرەکین بۆ سەرکەوتنی رێکخراوێکمان مەبەست بێ، ئەوکات بۆچوونەکانمان روون دەبن. ئەم ئامانجە مانەوە و ژیانە. ئەگەر رێکخراو چالاکی هەیە و کار دەکا، ئەوە بەو هۆیە کە دەیەوێ ژیانی بەردەوام بێ. بەڵام کەڵك وەگرتن لە دەستەواژەی مانەوە وەك پێوەر، توانایی دیاریکردن و دەستنیشانکردنی مردنی رێکخراویش دەگەیەنێ. مانەوە، هەڵسەنگاندنە لە پەرەسەندنی ژیان و یان دیاردەی مردن دا. بەداخەوە رێکخراوەکان راست وەك مرۆڤەکان نامرن. کاتێك مرۆڤ دەمرێ بەڵگەیەکمان بە دەستەوەیە کە کاتی مردن و هۆکارەکانی مردنی لەودا هاتووە. بەڵام سەبارەت بە رێکخراوەکان ئەوە نیە. لە راستیدا زۆربەی رێکخراوەکان نامرن، ئەوان جارێکی دیکە بونیادکەیان دەگۆڕن. هێندێکجار روو لە تێکەڵبوون لەگەڵ رێکخراوەکانی دیکە دەکەن یان ئەوەی کە رێکخستنێکی دیکە بە خۆوە دەگرن و یان کەرەستە و ئامێرەکانی خۆی دەفرۆشێ و یان بە گشتی روو لە چوارچێوەی شێوازێکی تازەی چالاکی دەکەن. لە جیهانی راستەقینەدا لەگەڵ تێپەڕبوونی کات ژمارەیەك رێکخراو لە گۆڕەپان دەچنەدەر و یان شێوە و فۆڕمی رێکخراوێکی دیکە بەخۆوە دەگرن. ئەوەش خۆی، دەستنیشانکردنی پرسی مانەوە ئەستەم دەکا. سەرەڕای ئەوەش زۆر ساویلکانەیە کە پێمان وابێ ئەو رێکخراوانەی کاریگەرداربوونەوە نین کەواتە بە دوای زیندوومانەوەش نین، یان ئەوەی کە پێمان وابێ

ڕێکخراوگەلێك هەن کە کاریگەردارن بەڵام بە گشتی لە هەوڵی مانەوەی خۆیان دا نین. بۆ هێندێك لە ڕێکخراوەکان وەك هێندێك ناوەندی دەوڵەتی و کۆمپانیای بازرگانی گەورە، بە کردەوە نەمان و فەوتانی ڕەها ڕوو نادات[2]. وا دێتە بەرچاو کە ژیانی ئەم ڕێکخراوانە جیاوازە لە هەڵسەنگاندنێکی وەك ئەوەی باش یان خراپ کار دەکا. بۆ وێنە ڕەنگە ڕێکخراوێك پاش هەڵوەشانەوەی لە لایەن ڕێکخراوێکی دیکەوە بکڕدرێ هەست بە نیگەرانی نەکا و ئەم شتە بە کاریگەرداربوون بزانێ. ئێستا دەبێ ئاراستەی ئێمە ڕوون بێ، تەنانەت ئامانجی مانەوە کە تاڕادەیەك هەموو لایەك لە سەر گرنگی بوونی بابەتەکە هاودەنگن لە هەلومەرجێك دا ڕەنگە وەك ڕێسا و فاکتەرێکی کاریگەردار متمانە و باوەڕیان نەمێنێ.

لە دەیەی ١٩٦٠و سەرەتاکانی دەیەی ١٩٧٠ توێژینەوەیەکی بەرین سەبارەت بە کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی کرا. بە ئاوڕدانەوە لەم توێژینەوەیە پێوەرگەلێکی سی لایەنەی جۆراوجۆرەکان دەست دەکەوێ کە لە خشتەکی ١ — ٢دا شی کراوەتەوە:

خشتەکی ١ — ٢ پێوەرەکانی کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی

---

١ — **کاریگەری گشتی:** هەڵسەنگاندنی گشتی کە تاڕادەیەکی زۆر کەڵك لە پێوەرگەلێکی زۆر وەردەگرێ، زۆربەیان لە ڕێگای تێکەڵ بە یەکتری کردنی بەڵگەکانی کرداری ڕابردوو یان وەدەستهێنانی بەراوردکردنی گشتی و یان ئەوەی کە لە ڕێگای دادوەرییەکانی کەسانی شارەزا و هۆشیار لە کردار و کاری ڕێکخراو، پێوانە دەکرێ.

٢ — **بەرهەمداری:** بە گشتی وەك ڕادە یان قەبارەی بەرهەم و یان خزمەتگوزارییەکی گشتی کە لە لایەن ڕێکخراوەوە دەخرێتەڕوو پێناسە دەکرێ و دەتوانێ لە سێ ئاست دا پێوانە بکرێ: ئاستی تاکەکەسی، ئاستی گشتی و، ئاستی ڕێکخراوەیی کە لە ڕێگای لەبەرچاوگرتنی بەڵگەنامە و هەڵسەنگاندنەکانی هەنووکە و یان تێکەڵ بە یەکتری کردنیان بکرێ بەراوردی ڕاستەقینەی بۆ بکرێ.

---

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دووهەم. و. ك

٣ — **کارامەیی:** نازناوێکە کە بەراوردکردنی نێوان هێندێك لایەنی کارکردی یەکە لەگەڵ تێچووەکان بۆ وەدیهاتن و بەئاکام گەیشتنی دەردەخا.

٤ — سوود: بڕی داهاتی بەرهەمهاتوو لە فرۆشتن کەم کۆی تێچوو و دەروەستبوونەکان پێك دێ. بە گشتی دەکرێ بڕی گەڕانەوەی سەرمایە و رادەی بەرهەمی فرۆشی گشتی بە هاوتای سوود دانێین.

٥ — **چییەتی:** چییەتی بەرهەم یان خزمەتگوزاری بەرچاو کە لە لایەن رێکخراوەوە دەخرێتەڕوو رەنگە شێوەی چالاکی جۆراوجۆر بە خۆوە بگرێ کە بە یارمەتی جۆری بەرهەم و خزمەتگوزاری لە لایەن رێکخراوەوە دیاری دەکرێ.

٦ — **رووداوەکان:** رادەی ئەو رووداوانەی لە کاتی کارکردن دا روو دەدەن و دەبنە هۆی بەفیڕۆچوونی کات.

٧- **گەشەکردن:** بە یارمەتی چوونەسەری گۆڕاوگەلێکی وەك کۆی گشتی هێزی کار، دەفرایەتی کۆمپانیا، داراییەکان، رادەی فرۆشتن، سوود و پشکی بازاڕ و هەروەها رادەی داهێنانە نوێیەکان، نیشان دەدرێ. باس لە بەراوردکردنی دۆخی هەنووکەیی رێکخراو لەگەڵ دۆخی رابردووی دەکا.

٨ — **رادەی ئامادەنەبوون لە کاردا:** پێناسەیەکی باو و گشتی لە ئامادەنەبوون ئاماژە بە ئامادەنەبوون بێ هۆ دەدا، بەڵام سەرەڕای ئەوەش کۆمەڵێك پێناسەی دیکە بۆ ئامادەنەبوون هەیە (وەك کۆی گشتی کاتی ئامادەنەبوون لە بەرامبەر رادەی روودانی رووداوەکان).

٩ — **جێگۆڕکێ لە کاردا (بەجێهێشتنی خزمەت):** رادەی کۆتایی هاتنی ئەو خزمەتانەی کە بە شێوەی دڵخوازانە روو دەدەن و بە شێوەیەکی گشتی لە رێگای لەبەرچاو گرتنی بەڵگەنامەکانی کۆکراوە دەکرێ دیاری بکرێ.

١٠ — **رەزای بوون بە ئیش:** لە گەلێك رەهەند و لایەنی جۆراوجۆرەوە رەزامەندی پیشەیی پێناسە و شی کراوەتەوە. بەڵام تیۆرییەکی باوەڕپێکراو ئەو وەك رەزامەندی تاکەکەسی لە بەرامبەر ئەو شتەدا پێناسە دەکا کە لە پیشەوە بۆی دەمێنێتەوە.

١١ — **هاندەری:** بە گشتی بە ئادەی ئامادەبوونی تاك بۆ رووبەڕووبوونەوە لەگەڵ کۆمەڵێك کار و کردەوەی مەبەستدار و یان چالاکییەکانی پیشەی دەگوترێ. ئەنگیزە، هەستی پەیوەندیدار لەگەڵ رەزامەندی بەرهەمهاتوو لە ئەنجامەکانی تاك نیە، بەڵکوو ئەنگیزە زۆرتر بۆ ئامادەبوون یان حەز و بەریانی بۆ کارکردن بە مەبەستی وەدیهێنانی ئامانجەکانی پیشەیی دەگەڕێتەوە.

١٢ – **ئیرادە:** وەك دیاردەیەکی بەکۆمەڵ و گرووپی کە گرەنتی هەوڵێکی دووقات، یەکبوونی ئامانجەکانی تاکەکەس و ڕێکخراو و پێکهاتنی دەروەستبوون و هەستی وابەستەیی و پەیوەندیداربوونی مەبەستە. ئیرادە، پرسێکی گشتییە و ئەنگیزە، بابەتێکی تاکەکەسییە.

١٣ – **کۆنترۆڵ:** ڕادە و دابەشکردنی کۆنترۆڵی بەڕێوەبەری لە ڕێکخراوێك دا کە بە یارمەتی ئەو ڕەفتاری ئەندامانی ڕێکخراو بکەوێتە ژێر کارتێکران و ڕەوت و ئاقارییان پێ بدرێ.

١٤ – **تەبایی/ ناتەبایی:** یەکیەتی بەوە پێناسە دەکرێ کە تاکەکان لە ڕێکخراودا یەکتریان خۆش بوێ، بە باشی پێکەوە کار بکەن و پەیوەندی هەمە لایەنە و کراوەیان لەگەڵ یەکتری هەبێ و هەوڵەکانی کارکردنیان هاوئاهەنگ بێ و ناکۆکی بە ڕووبەڕووبوونەوەی شەڕ و لێکدان، شەڕەقسە، هاوئاهەنگی لاواز و پەیوەندی ناکاریگەر پێناسە کراوە.

١٥ –**نەرم نوێنی/ گونجان:** گونجان و نەرم نوێنبوون بۆ تواناییەکانی ڕێکخراوێك بۆ گۆڕینی شێوازەکانی کارکردنی ستانداردی چالاکییەکانی خۆی لە وڵامدانەوە بە گۆڕانکارییەکانی ژینگەی ڕێکخراو دەگەڕێتەوە.

١٦ – **پلاندانان و دیاریکردنی ئامانج:** ئاماژە بەو ڕادەیە دەکا کە ڕێکخراوێك بە شێوەی بنەڕەتی و ڕێك و پێك کۆمەڵێك هەنگاو کە پێویستە لە داهاتوودا ڕێکخراو بیانگرێتە دیاری دەکا و خۆی لەگەڵ ڕەفتاری ئامانجدانان ڕووبەڕوو دەکاتەوە.

١٧ – **کۆدەنگی لەمەڕ ئامانج:** جیاواز لە دەروەستبوونی ڕاستەقینە بۆ ئامانجەکانی ڕێکخراو، کۆبوونەوەی ئامانج بە ڕادەیەك کە هەموو تاکەکانی ڕێکخراو، ئامانجێکی هاوبەش و یەکەیان بۆ ڕێکخراوەکەیان بوێ دەگەڕێتەوە.

١٨ – **بنەماییکردنی ئامانجە ڕێکخراوەییەکان:** بۆ قەبووڵکردنی ئامانجەکانی ڕێکخراوەیی ئاماژە دەکا و لە سەر ئەو باوەڕەیە کە ئامانجی ڕێکخراوەیی ڕاست و درووستن.

١٩ – **گونجاندنی ڕۆڵ و نۆرمەکان:** ئاماژە بە ڕادە و ئاستێك دەکا کە ئەندامانی ڕێکخراو سەبارەت بە بابەتگەلێکی وەك ئاراستەی شیاوی سەرپەرشتی، چاوەڕوانی ڕۆڵ، ئیرادە و پێویستییەکانی ڕۆڵ یەك دەگرنەوە.

٢٠ – **لێهاتوویی پەیوەندی بەڕێوەبەری:** ئاماژەیە بە ئاستی شارەزایی و ئەو لێهاتووییانەی کە بەڕێوەبەران لە پەیوەندی لەگەڵ سەرپەرستان، بەردەست و هاوکارەکانی خۆی لە چوارچێوەی خستنەڕووی پشتیوانییە جۆراوجۆرەکان، یان ئاسانکاری مامڵەکردنی

بنیاتنەربوون و سوودمەندبوون و درووستکردنی زەوق و هۆگری بۆ وەدەستهێنانی ئامانج و کارکردی بەرزی رێکخراو رەچاو دەکرێن.

٢١ – **لێهاتوویی جێ بە جێ کردنی ئەرکی بەڕێوەبەری:** ئاماژە بە ئاستەکانی لێهاتوویی گشتی دەکا کە بەڕێوەبەرانی رێکخراو و رێبەری گرووپەکان بۆ وەدیهاتنی ئامانجە رێکخراوەییەکان پێویستیانە و لێهاتوییگەلێك کە بەڕێوەبەران لە کاتی مامڵەکردن لەگەڵ ئەندامانی رێکخراو رەچاویان دەکەن دەکەونە ناو بازنەی ئەم چەمکەوە.

٢٢ – **بەڕێوەبەری زانیاری و پەیوەندییەکان:** کارایی، دروستبوون و وردبنیی لە شیکردنەوە و راڤەکردنی زانیاری گرنگ بۆ کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی.

٢٣ – **ئامادەبوون:** دادوەری گشتی سەبارەت بەم ئەگەرە کە رێکخراو دەتوانێ سەرکەوتووانە هێندێك ئەرکی نوێ ئەنجام بدا کە لیی داوا بکرێ.

٢٤ – **سوودوەرگرتن لە ژینگە:** رادە یان ئاستێك کە رێکخراو بە شێوەیەکی سەرکەوتووانە لەگەڵ ژینگەی خۆیدا مامڵە دەکا و سەرچاوەی بەنرخ و دەگمەنی خۆی وەدەست دێنێ.

٢٥ – **هەڵسەنگاندن بەیارمەتی دیاردە دەرەکییەکان:** هەڵسەنگاندن سەبارەت بە رێکخراو یان یەکەیەك کە بە یارمەتی تاکەکان و رێکخراوەکانی هەنووکەیی لە ژینگەدا دەکرێ. وەفاداری و متمانە بە رێکخراو، پشتیوانی هێندێك کۆمەڵی وەك ئەوانەی کەرەستەی خاو دەخەنەڕوو، کڕیارەکان، پشکداران، دامەزراوەکانی جێ بە جێ کردن و تاکەکانی کۆمەڵگا لە ژێر ئەو ناوەی سەرەوەدا دێنە گۆڕێ.

٢٦ – **سەقامگیری:** پاراستن و پارێزگاری لێکردنی بونیاد، بەشەکانی کارکردی رێکخراو و سەرچاوەکانی پێویستیان بە درێژایی کات، بە تایبەتی لە قۆناغە هەستیارەکان دا.

٢٧ – **بەهای سەرچاوەی مرۆیی:** جۆرێك پێوەری تێکەڵاوە کە بۆ بەها و گرنگی گشتی ئەندامانی رێکخراو دەگەڕێتەوە و لە چوارچێوەی ژمێریاری یان مووچەدان دا دەردەکەوێ.

٢٨ – **بەشداریکردن و تەشەنەکردنی هاوبەش:** رادە یان ئاستێکە کە تاکەکان، لە نێو رێکخراودا کاریگەرییان لە سەر دەرچوونی ئەو بڕیارانە هەیە کە کاریگەری راستەوخۆیان لە سەر کارو چارەنووسیان دەبێ.

٢٩ – **پێداگری لە سەر پەروەردەکردن و پەرەپێدان:** ئاستی هەوڵ و چالاکییەك کە رێکخراو بۆ باشترکردن و پەرەپێدانی سەرچاوەی مرۆیی خۆی دەیگرێتەبەر.

٣٠ — **سووربوون له سەر سەركەوتن:** پێوەره له نێوان پێویستی تاكەكەسیدا گەیشتن به سەركەوتن و بەهایەك كه رێكخراو بۆ وەدیهاتنی ئامانجە تازه بەرچاو و گەورەكانی خۆی دایدەنێ.

راستیەكەی ئەوەیه كه ژمارەیەكی زۆر كەم له توێژینەوه و تاوتوێ كردنەكان له سەر كاریگەرداربوون كەڵكیان له پێوەره چەند لایەنەكان وەرگرتووه و خۆشیان كۆمەڵێك پێوەری گشتی دیكەیان وەك چیەتی، ئیراده، تا پێوەرگەلێكی تایبەتی تری وەك بەهای رووداوەكان و رادەی ئامادەنەبوون له سەر كار پێك هاتوون و ئەم شتەش بۆته هۆی ئەوه كه كاریگەرداربوون بۆ تاكه جۆراوجۆرەكان، واتای جۆراوجۆر بەخۆوه بگرێ. هێندێك لەو پێوەرانەی كه له خشتەی ١ — ٢ دا هاتوون پێك ناكۆكن. بۆ وێنه كارایی، پێویستی به ئەوپەڕی كەڵك وەرگرتن له سەرچاوەكانه واته ئەوه كه له چەمكی كاراییدا نابێ سەرچاوەی زیاده بمێنێتەوه و زیاده بێ بەڵكوو دەبێ هەمووی دەكار بخرێ و كەڵكی لـێ وەرگیرێ. به پێچەوانه نەرم نوێن بوون و گونجان تەنیا لەكاتێك دا روو دەدەن كه سەرچاوەی زیاده له سەرچاوەی پێویستی رێكخراو له بەر دەست دا بێ. واته له رێگای لەبەردستدا بوونی زیادەی سەرچاوه و ئیمكانات. ئێستا پرسیار ئەوەیه كه ئەگەر سەرچاوەی زیاده نەبوو (نەبوونی دەفرایەتی بێسوود و سەرچاوەگەلێك كه كەڵكیان لـێ وەرنەگیراوه) پێوەرێكی كاریگەرداربوونه (كارایی)، به چ شێوەیەك زیادەی سەرچاوەكان دەتوانێ پێوەرێكی كاریگەردار بێ؟ (گونجان و نەرم نوێنبوون) هیچ شكی تێدا نیه كه هۆی كەڵك وەرگرتن له پێوەره جۆراوجۆرەكان بۆ پێوان و هەڵسەنگاندنی كاریگەری له خشتەی ١ — ٢ دا بەرهەمی فرەچەشنی له بەراوردكردن دایه كه به هۆی كەسانی جۆراوجۆرەوه بۆ كاریگەرداربوونی رێكخراوەیی رەچاو دەكرێ. با ئەوەشی لـێ زیاد بكەین كه ئەو پێوەره جۆراوجۆرانەی كه له خشتەكەدا هاتوون وێنایەكه له بەرژەوەندی جۆراوجۆری تاكه بەراوردكارەكان. هەروەك له كۆتایی ئەم باسەدا قسەی له سەر دەكەین، كاتێك ئەو بابەته زۆرتر دەخەینه به وردبینییەوه كه به چ شێوەیەك بەهاكان، كاریگەرداربوونی رێكخراوەیی دەخەنه ژێر كاریگەری خۆیانەوه، پێوەره دڵخوازه هەڵبژێرداوەكان بۆ پێناسەكردنی كاریگەرداربوونی رێكخراوەیی رەنگه زانیاری زۆرتر سەبارەت به تاكی بەراوردكاری كاریگەری رێكخراوەیی بخاتەڕوو. بەڵام هەموو ئەم پێوەره سی لایەنانه ناتوانن بۆ هەموو رێكخراوێك رەچاو بكرێن و كەڵكیان لـێ وەرگیردرێ. هێندێك لەم پێوەرانه به بەراورد لەگەڵ هێندێكی دیكەیان گرنگترن. ئەو توێژەرانەی كه ئەم سی پێوەرەیان دارشتوه لەو خاڵە گرنگه تێگەیشتوون كه چونكه

ڕێکخراوەکان ڕەنگە لە سەر بنەمای کۆمەڵێك هۆکاری جۆراوجۆر و سەربەخۆ لە یەکتری کاریگەردار بن یان ناکاریگەردار بن، هەربۆیەش ناکرێ بۆ کاریگەرداربوون پێناسەیەکی ڕوون و یەکە و شیاوی پڕاکتیزەبوون بخرێتەڕوو[٣].

ئەم باوەڕە کە کاریگەرداربوون پێناسە ناکرێ بە شێوەیەکی بەرین قەبووڵ کراوە و لە ڕوانگەی توێژینەوەیی ڕەنگە ئەم بابەتە ڕاست بێتە بەرچاو. لە لایەکی دیکەوە بە تاوتوێ کردنی وردی ئەدەبییاتی کاریگەرداربوون لەم ساڵانەی دواتردا جۆرێك پێکەوە سازان و هاودەنگی لە سەر کاریگەردار بوون دەبینین، گرنگتر لەوەش ئەوەیە کە لە ڕوانگەی زانستییەوە، سەرەڕای گیرو گرفتی باسکراو لە لایەن زانکۆییەکانەوە سەبارەت بە پێناسەی کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی، هەمووومان هێندێك پێناسەی چالاکییانە و پڕاکتیکییمان بۆ کاریگەرداربوون هەیە و لە سەر بنەمای زنجیرەیەك بنمای ڕێك و پێك کەڵکیان لــێ وەردەگرین. ئیزن بفەرموون هەر کام لەو را و بۆچوونانە بە وردی تاوتوێ بکەین.

بە تاوتوێ کردنی ئەدەبییاتی کاریگەرداربوون لەم ساڵانەی دواییدا، ئەوەمان بۆ ڕوون دەبێتەوە کە ڕەنگە توێژەرەکان بە شێوەیەکی بەرچاو پێداگری لە سەر ئەو جیاوازییانە دەکەن کە کۆمەڵانی خەڵك سەبارەت بە کاریگەرداربوون سەرنجیان نادەنێ و وەپشت گوێیان داون. بە خوێندنەوەی ئەم باسە ئێوە کۆمەڵێك بەڵگە و دێکۆمێنتتان وەبەر دەست دەکەوێ سەبارەت بەوە کە ئەمڕۆکە لێکۆڵەران لە سەر ئەوە کۆدەنگن و ڕێککەوتوون کە (پێوان)ی کاریگەرداربوون پێویستی بە پێوەرگەلێکی چەند لایەنەیە کە ئەرکە جۆراوجۆرەکانی ڕێکخراوەیی لە سەر بنەمای تایبەتمەندییە جۆراوجۆرەکان بخاتە بەر بەراوردکردن و هەڵسەنگاندنەوە و هەروەها پێویستە لە کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەییدا هەم سەرنج بە کەل و پەلەکان و ئیمکانات (پڕۆسە) بدرێ و هەم سەرنج بە دەرەنجامەکانی بەرهەمهاتووش بدرێ. ئەگەر بۆ وەدەستهێنانی پێوەرێکی تایبەت و تاکەکەسی لە پەیوەندی لەگەڵ کاریگەرداربوون توێژینەوەیەك کرابایە، ڕەنگە ڕەهەندی ناکامی و ناهومێدی شیاوی ئەوە بێ لیی تێبگەین بەڵام چونکە ڕێکخراوەکان سەرقاڵی کۆمەڵێك کاروبار و چالاکی جۆراوجۆرن و سەرکەوتنیان پشت ئەستوورە بە کارکردیان لە بیاڤ و چوارچێوەگەلێکی جۆراوجۆری کاری، هەربۆیەش

---

٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دووهەم. و. ك

پێناسەکردنی کاریگەرداربوون پێویستە ئەم ئالۆزیەش بەرپرچ بداتەوە. دەرەنجام ئەوەیە کە ئێمە دەبێ بۆچوونی خۆمان سەبارەت بە کاریگەرداربوون پاش ئەوەی هێندێك چەمك و واتای کاریگەرداربوون قسەیان لە سەر کرا بخەینەڕوو.

هێندێك جار پرسێکی ئەوتۆ بۆ توێژەران دێتە پێش کە دیاردەیەك بە شێوەیەکی راستەقینە هەیە و بەردەوام چالاکە و دەکرێ پێناسە بکرێ و ناوێ لـێ نێین بەڵام توێژەران وەپشت گوێیان داوە و لیی بێ ئاگان. هێزی کێشکردنی زەوی پێش ئەوە نیوتن بیدۆزێتەوە، هەبوو بەڵام کەس هەستی بە بوونی نەکردبوو، لەم رووەوە رەنگە توێژەرانیش سەبارەت بەوەی کە کاریگەری رێکخراوەیی دەکرێ پێناسە بکرێ یان نا باس و مشت و مڕ بکەن، بەڵام راستییەکەی ئەوەیە کە هەمووومان پێناسەیەکی کارکردیمان لە زاراوەی کاریگەرداربوون هەیە. ئێمە و ئێوەش بەردەوام سەبارەت بە کاریگەرداربوون کۆمەڵێك دادوەری دەکەین: کاتێك پشکێك دەکڕین، پەیمانگایەك بۆ درێژەدان بە خوێندن هەڵدەبژێرین، دووکانی چاککردنەوەی ترۆمبێلەکەمان هەڵدەبژێرین و یان ئەوەی دیاری دەکەین کام رێکخراو داشکانمان بۆ دەکا، لە هەموو ئەم نموونانەدا کەڵك لە زاراوەی کاریگەرداربوون وەردەگرین. ئاشکرایە کە بەڕێوەبەران یان کارگێڕانی یەکەکانی رێکخراوەیی کەڵك لە زاراوەی کاریگەرداربوون وەردەگرن. بۆ وێنە کاتێك یەکە جۆراوجۆرەکانی رێکخراوەیی پێکەوە بەراورد دەکەن و هەڵیان دەسەنگێنن و سپاسی هێندێك یەکە دەکەن و یان بوودجە بۆ هێندێك یەکەی تەرخان دەکەن، کۆمەڵێك بڕیاری رێکوپێك دەدەن کە لە سەر بنەمای کاریگەرداربوونی رێکخراون. خاڵی گرنگ ئەوەیە کە بەراوردکردنی کاریگەرداربوونی رێکخراوێك چالاکییەکی بەردەوام و بەرینە. لە روانگەی بەڕێوەبەرییەوە، دادوەری سەبارەت بە کاریگەرداربوون، بە بێ هاوڕایی و کۆدەنگی لە سەر پێناسەیەکی فەرمی، دەکرێ. کاتێك کە بەڕێوەبەران، لە هەوڵی وڵامدانەوە بەم چەشنە پرسیارانەن کە: ئایا کارەکان بە باشی دەچنە پێش، کام پێویستییانە دەگۆڕێن یان ئەوەی کە بۆ هەڵسەنگاندنی رێکخراەکەیان لەگەڵ رێکخراوەکانی دیکە هەوڵ دەدەن، لە هەموو ئەم نموونانەدا کۆمەڵێك دادوەری سەبارت بە کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی دەکەن. لە درێژەی باسەکەمان دا تیۆروانینە جۆراوجۆرەکان لە پەیوەندی لەگەڵ کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی دەخەینە بەر تاوتوێ کردن و هەڵسەنگاندن. ئەم باسە لە کۆتایی باسەکەدا، چوارچێوەیەکی پتەو و بەهێز دەخاتەڕوو کە وێڕای وێناکردنی تیۆروانینە سەرەتاییەکان، جیاوازییە زەق و بەرچاوەکانیشیان دەستنیشان دەکا و پێناسەیەکی روون بەڵام ئالۆز لە کاریگەرداربوونیش دەخاتەڕوو.

ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج

ڕێکخراوێك بۆ گەیشتن بە ئامانجێکی تایبەتی، پێکهاتووە. هەربۆیەش هیچ سەیرو سەمەرە نیە کە بەرهەمەکانی ئامانج بە شێوەیەکی بەرین وەك پێوەری هەڵسەنگاندنی کاریگەرداربوون کەڵکی لــێ وەرگیردرێ.

ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج[1] پیی وایە دەبێ کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی لە سەر بنەمای ئاستی وەدیهاتنی ئامانجەکانی، نەك کەل و پەل و ئیمکانات (پرۆسەکان)ی بەکاربردراو بۆ وەدەستهێنانی ئامانجەکان، هەڵسەنگێندرێ. پێوەری گەیشتن بە ئامانج، بۆ وێنە نموونەگەلێکی وەك: بە لوتکە گەیاندنی سوود، ناچارکردنی دوژمن بۆ خۆبەدەستەوەدان، بردنەوە لە یاری تۆی باڵەدا، باشبوونی نەخۆشی و گەڕانەوەی لەشساغی و نموونەگەلێکی لەوچەشنە لەخۆ دەگرێ. ئەوەی لە هەموو ئەو نموونانەدا کە باسیان کرا بە شێوەی هاوبەش و یەکسان هەیە ئەوەیە کە هەمو ئەوانە سەرنج دەدەنە ئەو دەرەنجامە کۆتاییانەی کە ڕێکخراو بە مەبەستی وەدیهاتنیان پێك هاتون.

پێش گریمانەکانی ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج

ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج گریمانەی ئەوە دەکا کە ڕێکخراوەکان، دیاردەگەلێکی عەقلانین و لە هەوڵی گەیشتن و وەدەستهێنانی ئامانج دان. بەم پێیە وەدەستهێنانی سەرکەوتووانەی ئامانج، پێوەرێکی گونجاوە بۆ هەڵسەنگاندنی کاریگەرداربوون. بەڵام کەڵك وەرگرتن لە ئامانج وەك پێوەرێکی کاریگەردار پێویستی بە پێشگریمانەی دیکەش هەیە کە دەبێ ئەم پێشگریمانانە باوەڕپێکراو بن بۆ ئەوەی وەدیهاتنی ئامانج بتوانێ وەك پێوەرێکی کاریگەرداری ڕێکخراو کەڵکی لــێ وەرگیردرێ. یەکەم: ئەوە کە ڕێکخراوەکان دەبێ دوایین ئامانجێکیان هەبێ، دووەم: ئەوەی کە ئەم ئامانجانە پێویستە دیاری بکرێن و بۆ ئەوەی بە باشی بکرێ لێیان تێبگەین دەبێ پێناسە

---

1 . Goal – Attainment Approach

بکرێن، سێیەم: دەبێ ئامانجەکان ئەوەندە بکرێ کۆنترۆڵ بکرێن و لە ژێر چاوەدێریدا بن، چوارەم: دەبێ لە سەر ئامانجەکان کۆببینەوە یان یەکگرتنێکی گشتی هەبێ، وەك دوایین خاڵیش ئەوە کە: پێشکەوتن بەرەو ئەم ئامانجە دەبێ شیاوی پێوان بێ.

ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج لە کردەوە و پڕاکتیك دا

ئەگەر پێشگریمانەکانی سەرەوە باوەڕپێکراو بوون بەڕێوەبەران چۆن دەتوانن ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج پڕاکتیزە بکەن. بڕیاردەرە سەرەکییەکان دەتوانن ئامانجەکانی ڕێکخراو باس بکەن و دیاری بکەین. هەر لەگەڵ دیاریکردنی ئامانجەکان، پێویستە ئامرازی پێوانی وەدیهاتنی ئەم ئامانجانەش دابین بکرێ بۆ ئەوەی چۆنییەتی گەیشتن بەم ئامانجەش بە باشی روون بکرێتەوە.

بۆ وێنە ئەگەر ئامانجێك کە هەمووان قەبووڵیان کردوە (کۆبوونەوە لە ئامانج دا) بە لوتکە گەیاندنی سوودە، پێوەرگەلێکی وەك: نرخی گەڕاوە، ڕێژەی سەرمایە، رادەی فرۆشتن و یان پێوەرە هاوشێوەکانی دیکە، دەتوانن وەك ئامرازی پێوان و هەڵسەنگاندن لەم بوارەدا هەڵبژێردرێن. ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج زۆرتر لە **کارگێڕی لە سەر بنەمای ئامانج**[2] دا دەردەکەوێ. بەڕێوەبەریی لە سەر بنەمای ئامانج، فەلسەفەیەکی باو و ناسراوە لە کارگێڕی دا کە لەودا، ڕێکخراو و ئەندامان لە سەر بنەمای چۆنییەتی وەدیهاتنی ئامانجەکان هەڵدەسەنگێندرێن کە سەرپەرشت و بەردەستەکان بە شێوەی هاوبەش دیارییان کردوون. ئەو ئامانجانەی کە لە بەڕێوەبەریدا لە سەر بنەمای مەبەست دیاری دەکرێن، بەرچاو، هەستپێکراو و شیاوی وەدیهاتن و هەڵسەنگاندنن. ئەو هەلومەرجانەش دیاری دەکرێن کە ئەم ئامانجانە دەتوانن لەواندا بە ئاکام بگەن. ئاست و سنوورێکیش کە ئامانجێك دەبێ وەدێ بێت دیاری دەکرێ. پاشان کرداری راستەقینەی هەڵسەنگێندراو لەگەڵ ئامانجی پێشوەخت دیاریکراو هەڵدەسەنگێندرێ. چونکە رەنگە ڕێکخراو بەو ئامانجانە گەیشتبێ کە خۆی دیاری کردوون و یان پێیان نەگا، دەکرێ بەڕێوەبەری لە سەر بنەمای ئامانج بە ئامرازێك بۆ دیاریکردنی کاریگەرداربوون لە ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج بزانین[٤].

2 . Management by objective

٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دووهەم. و. ك.

پرس و گیرو گرفتەکانی ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج

ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج کۆمەڵێك پرس و گیرگرفتی هەیە کە کەڵك وەرگرتنی بەرین لیی وەك پێوەرێکی کاریگەردار لەگەل شك و گومان بەرەورِوو دەبێتەوە. بەشێك لەم گیرو گرفتانە راستەوخۆ بۆ کۆمەڵێك رێسا و بنەما دەگەرِێتەوە کە لە سەرەتای باسەکەدا باسمان کردن.

پرس و گیرو گرفتەکان لە پەیوەندی لەگەڵ بەم رێسایانە، تەنیا یەکێکە لەو نموونانەی کە بە شێوەیەکی گشتی سەبارەت بە ئامانجەکان دەگوترێن. بەڵام کاتێك ئێوە ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج پراکتیزە دەکەن، مەجبوور دەبن کۆمەڵێك لەم پرسیارانە وڵام بدەنەوە، بۆ وێنە کە ئامانج: پەیوەندی بە چ کەسانێکەوەیە؟ ئایا ئامانجەکانی بەرِێوەبەری بەرزیش هەر مەبەستە؟ ئەگەر وایە چ کەسانێك دەگرێتەوە و چ کەسانێك ناگرێتەوە؟

ئەگەری ئەوەش هەیە کە هێندێك لە برِیاردەرانی رێکخراوەیی کە دەسەڵات و هێزێکی راستەقینەیان هەیە، لە ریزی ئەندامانی بەرِێوبەریی پراکیتزەکردنیش دا نەبن. هەروەها سەبارەت بە کۆمەڵێك بابەتی جۆراوجۆر ئەوە دەبیندرێ کە کۆمەڵێك کەس بە هۆی بوونی ئەزموونێکی چەندین ساڵەیان و یان پسپۆرِی تایبەتیان لە یەکێك لە چوارچێوە سەرەکییەکانی رێکخراودا، کاریگەرییەکی زۆریان لە سەر دیاریکردنی ئامانجە رێکخراوەییەکان هەیە، هەرچەندە رەنگە ئەو جێیەی ئەوان کاری تێدا دەکەن بەرِێوەبەری بەرزی پراکتیزەکردن نەبێ.

ئەوەی لە رێکخراوێك دا بە فەرمی بە ئامانجی خۆی دیاری دەکا، هەمیشە ئامانجی راستەقینەی رێکخراو بەرپرچ ناداتەوە[5]. ئامانجی فەرمی رێکخراو، بە شێوەیەکی زۆر لە ژێر کاریگەری پێوەرە گونجاوەکان دا لە ژێر چاوەدێری کۆمەڵگادایە. واتاگەلێکی رووکەشانەی وەك: "بەرهەمهێنانی کاڵای باش لە رووی چییەتییەوە، لە ژێر کاریگەری نرخەکانی رکەبەری"، "ئەندامێکی بەرپرسیار لە بەرامبەر کۆمەڵگادا"، "دڵنیابوون لەوەی کە چالاکی و هەوڵەکانی ئێمە هیچ زیانێك بە ژینگە ناگەیەنن"، "پاراستنی ناوبانگ و متمانەی رێکخراو" و

---

٥ . بروانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دووهەم. و. ك

"دامەزراندنی کەمینەکانی کۆمەڵگا" دەکرێ لە برۆشۆر و پروپاگەندەی کۆمپانیا گەورەکان دا ببیندرێ. ئەم واتاگەلە، رەنگە باش و سەرنج راکێش بێنە بەرچاو، بەڵام زۆر بەکەمی، رۆڵی خۆیان بۆ تێگەیاندنی رێکخراوەکان بۆ ئەو شتەی بە جیددی بۆ وەدەیهاتنی ئامانجەکانیان هەوڵی بۆ دەدەن دەگێرن. لە سەر ئەم بنەمایە، ئامانجی فەرمی و راستەقینەی رێکخراو، رەنگە جیاواز و جۆراوجۆر بن. لەمرووەوە هەڵسەنگاندنێك کە لە ئامانجی رێکخراو دەکرێ دەبێ ئامانجی راگەیەندراوی بە یارمەتی بەرێوەبەرانی بەرز لەگەڵ پێرستی ئەو شتانەی کە ئەندامانی رێکخراو بە شێوەیەکی راستەقینە سەرقاڵی جێ بە جێ کردنیانن لەخۆ بگرێ.

بە شێوەیەکی گشتی ئامانجە کورتخایەنەکانی رێکخراوێك لەگەڵ ئامانجە درێژخایەنەکانی جیاواز و جۆراوجۆرن. بۆ وێنە ئامانجی سەرەکی کورتخایەنی کۆمپانیایەك رەنگە ناوەندێتی لە سەر پرسەکانی دارایی و ماڵی بێ، چوونە سەری بیست میلیۆن دۆلاری سەرمایەی لە حاڵی گەڕان دا، لە ماوەی دوازدە مانگی داهاتوودا. بەڵام چوونە سەری پشکی بازاڕی بەرهەمەکان لە چواردە لە سەدا بۆ دە لە سەد ئامانجێکی پێنج ساڵە (درێژخایەن)ە. بە سەرنجدان بەم بابەتە، دەبێ ئامانجە کورتخایەن یان درێژخایەنەکان بۆ کەڵکوەرگرتن لە ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج لە بەرچاو بگیردرێن؟

راستیەکەی ئەوەیە کە رێکخراوەکان، وەدوای ئامانجگەلێکی چەند لایەنە دەکەون کە ئەم چەند لایەنەبوونەی ئامانجەکان خۆی گرفتخولقێنەرە. ئەم ئامانجانە، هێندێکجار لەگەڵ یەکتری رکەبەری دەکەن و لە هێندێك کاتیش دا پێکەوە هیچ رکەبەری و ململانێیەکیان نیە. بۆ وێنە بە ئاکام گەیشتن و وەدیهاتنی "چیەتی بەرزی بەرهەم" و "کەمبوونەوەی تێچووی هەموو یەکەیەك" دەتوانن بە شێوەیەکی راستەوخۆ لەگەڵ یەکتری پێکناکۆك بن. ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج، کۆبوونەوە و رێککەوتن لە ئامانجەکان دا گریمانە دەکا. بە سەرنجدان بە چەند لایەنەبوونی ئامانجەکان و بەرژەوەندی جیاواز و جۆراوجۆریان لە رێکخراودا هەروەها تا کاتێك ئامانجەکان لە چوارچێوەی واتا و دەستەواژەگەلێکی ناڕوون و لێڵدا باس دەکرێن و هەروەها بە یارمەتی بەوەی تاکەکان لە رێکخراودا، ئامانجەکان لە سەر بنەمای بەرژەوەندییە تاکەکەسییەکانی خۆیان شی و روون دەکەنەوە، کۆبوونەوە و رێککەوتن لە سەر ئامانجەکان ناگونجی و ناکرێ. لە راستی دا ئەم پرسە خۆی رەنگە روونی بکاتەوە کە بۆچی زۆربەی ئامانجە فەرمییەکان لە رێکخراوە گەورەکان دا بە شێوەیەکی کلاسیکی و کۆن گشتی و ناڕوونن. ئەوان بەم کارەی خۆاین (گشتی نیشاندانی ئامانجەکان)

بەرژەوەندی گرووپ و کۆمەڵە جۆراوجۆرەکان تێکەڵ بە ڕێکخراو و تێکەڵ بە نێو ئامانجی گشتی و نارِوون دەکەن. ئەگەر ئامانجەکانی ڕێکخراوەیی بۆ ئەندامان خاوەنی واتا و مەبەستن، دەبێ لە سەر بنەمای گرنگی بوونیان پۆلێنە بکرێن. بەڵام بە چ شێوەیەك دەتوانین ئامانجەکان بە پیی گرنگییان پۆلێنە بکەین کە بە سەرنجدان بە پێکەوەنەگونجانی هێندێکیان لەگەڵ هێندێکی دیکە، بەرژەوەندی کەسانی جۆاروجۆریش بپارێزین. با ئەوەشی لــێ زیاد بکەین هێزی مرۆیی ڕێکخراو دەگۆڕێ، پەیوەندی هێز لە ڕێکخراویش دا دەگۆڕدرێ و لە ئەنجام دا ڕادەی گرنگی ئامانجە جۆراوجۆرەکانی ڕێکخراویش تاڕادەیەك دەگۆڕدرێن، لەمڕووەوە ئێوە زۆر بە باشی گیرو گرفتە کردەیی و پڕاکتیکییەکانی ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج دیاری دەکەن.

پێویستە پێش دەرەنجامگرتن سەبارەت بە پرس و گیرو گرفتەکانی ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج، خاڵێکی دیکەشمان لەبەرچاو بێ کە ئەویش ئەوەیە کە لە زۆرێك لە ڕێکخراوەکان دا، ئامانجەکان، ڕەوت و ئاقار نادەن بە ڕەفتاری ڕێکخراوەیی.

ئەم بانگەشەیە کە یەکیەتی و یەکگرتن سەبارەت بە ئامانج دەبێ پێش کردەوە بکرێ، ئەو ڕاستییە لە بەر چاو ناگرێ کە بە بێ بوونی ئەنجامێکی هەستپێکراو و بەرچاو ناکرێ بە هیچ یەکیەتی و یەکگرتنێك بگەین. لە هێندێك نموونە و کات دا بەڕێوەبەران پاش بەڕێوەبردنی پلانێك، ئامانجەکانی ڕێك دەخەن و دەیخەنە بەرچاو و لە وەها هەلومەرجێك دا ئامانج بەر لەوەی ڕێنمای کردەوەی داهاتوو بێ، ئەنجامی بەرهەمی چالاکیەکە کە ڕابردوو پاساو دەدا[٦]. ڕێکخراوەکان ڕەنگە سەرەتا کار و چالاکی بکەن و دواتر سەرقاڵی ڕێك و پێك کردنی ئامانج بن بۆ ئەوەی ئەو شتەی ڕوو دەدا پاساو بدەن. ئەگەر پرسێکی ئەوتۆ ڕاست بێ، هەڵسەنگاندنی کاریگەری ڕێکخراو لە ڕێگای تاوتوێ کردنی ئامانجی ڕاگەیەندراو لە لایەن بەڕێوەبەرانی بەرزەوە، پێوەرێکی نەگونجاو و نالەبارە بۆ کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی چونکە ئەم ئامانجانە تەنیا بۆچوونی ئەوانە سەبارەت بە کارکردی پێشوویان نەك ئامانجەکان لە داهاتوودا. ئەو شتانەی کە باس کران چ واتا و مەبەستێکیان تێدایە؟ ئەم بابەتە ئاشکرا دەکەن کە زۆر ساویلکانەیە ئەگەر ئەوەمان قەبووڵ بێ کە بەڕێوەبەری بەرزی ڕێکخراو بۆ نیشاندانی ئامانجەکانی ڕێکخراو، کۆمەڵێك بەیاننامەی فەرمی دەردەکەن. هەر وەك خاوەنڕایەك پاش

---

٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکان باسی دووهەم. و. ك.

تێگەیشتن لەو خاڵە گرنگە کە ڕێکخراوەکان، کۆمەڵێك لە ئامانجەکانیان بۆ پشکدارەکان تەرخان دەکەن و کۆمەڵێك لە ئامانجەکانی دیکە بۆ کڕیار و هەروەها کۆمەڵی سێیەمیش بۆ کارمەندەکان و کۆمەڵی چوارەمیش بۆ کۆمەڵگا و کۆمەڵی پێنجەمیش بۆ بەڕێوەبەری تەرخان دەکەن، دەتوانێ ئەو دەرەنجامە وەربگرێ کە بەیاننامەی فەرمی ئامانجەکان، چیرۆکێکی ساختە و دەسکردە کە ڕێکخراو بە مەبەستی پاساودان و عەقڵانی نیشاندانی ژیانی بۆ بیسەر و بەردەنگە تایبەتییەکانی خۆی، کەڵکیان لـێ وەردەگرێ[٧].

سوودە پراکتیکییەکانی ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج بۆ بەڕێوەبەرەکان

پرس و گیرو گرفتگەلێك کە لە دیاریکردن و هەڵسەنگاندنی ئامانجەکان دا هەیە، بە تایبەتی کاتێك سەبارەت بەم پرس و گیر و گرفتانە بە ڕەشبینییەوە لێیان بڕوانین وەك هۆکارێکی نێگەتیڤ و ڕەتێنەر دژی ئامانجەکان کەڵکیان لـێ وەردەگیردرێ. ڕێکخراوەکان بە مەبەستی وەدیهاتنی ئامانجەکان پێك هاتوون، پرس و گیرو گرفتەکانی ئامانجەکان، لە کاتی دیاریکردن و هەڵسەنگاندنیان دا دەردەکەون. متمانەی ئەم ئامانجانە دەتوانێ بە یارمەتی ئەو خاڵانەی خوارەوە بچێتە سەر و زۆرتریش بێ: ١) دڵنیابوون لەوەی کە زانیارییە سەرەتاییەکان، بۆ داڕشتن و دیاریکردنی ئامانجە فەرمیەکان لە هەموو تاکە سوودمەندەکان وەرگیراوە هەرچەندە کە تاکەکان لە کادر و ئاستی بەرزی بەڕێوەبەریش دا هیچ جێگە و پلەیەکیان نەبێ، ٢) وەرگرتنی ئامانجە ڕاستەقینەکان لە ڕێگای بینینی ڕەفتاری ڕاستەقینەی ئەندامان، ٣) دیاریکردنی ئەوەی کە ڕێکخراوەکان، هەم وەدوای ئامانجە کورتخانەیەن و هەم ئامانجە درێژخایەنەکانیش دەکەون، ٤) پێداگری لە سەر ئامانجە بەرچاو و هەستپێکراوەکان، شیاوی وەدیهاتن و پێوان و هەڵسەنگاندن، لە جیاتی پشت ئەستووربوون بە بەیاننامەی ناڕوون کە تەنیا ئاوێنەی هەموو وێناکانی چاوەڕوانی ڕێکخراوەییە، ٥) لەبەرچاوگرتنی ئامانجەکان وەك دیاردەیەکی چالاك و ئەکتیڤ کە لەگەڵ تێپەڕبوونی کات گۆڕانیان بە سەردا دێ لە جیاتی ئەوەی کە وەك واتاگەلێکی چەقبەستوو و نەگۆڕ لەبەرچاو بگیردرێن.

---

٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکان باسی دووهەم. و. ك.

ئەگەر بەڕێوەبەران خوازیاری ڕووبەڕووبوونەوە لەگەڵ ئالۆزییەکانی خۆیی و زاتی ئاراستەی گەیشتن بە ئامانجن، دەتوانن بۆ هەڵسەنگاندن و بەراوردکردنی ڕێکخراوێك بە شێوەیەکی عەقلانی و لۆژیکی کۆمەڵێك زانیاری باوەڕپێکراو وەدەست بێنن. بەڵام دەبێ ئەوەشمان لە بەرچاو بێ کە کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی لە دیاریکردن و هەڵسەنگاندنی ئامانجەکان زیاترە.

ئاراستەی سیستەمی

لە باسی یەکەم دا، ڕێکخراوەکانمان لە چوارچێوەی سیستەم دا ڕوون و شی کردەوە. ڕێکخراوەکان کۆمەڵێك داتا و زانیاری ناپوخت وەردەگرن و بە پرۆسەیەك دا تێپەڕیان دەکا و کۆمەڵێك زانیاری پوخت بەرهەم دێنن. ئاراستەی سیستەمی بەو شێوەیە بەڵگاندن دەکا کە پێناسەی کاریگەرداربوون تەنیا لە چوارچێوەی گەیشتن بە ئامانج دا، تەنیا یەك ڕەهەند و لایەنی کاریگەردار بوون هەڵدەسەنگێنێ.

ڕێکخراو دەبێ لە سەر بنەمای توانابییەکانی لە ڕاکێشان و ئاوڕدانەوە لە زانیارییەکان و هەروەها ژمارەی ڕەهەندەکانی وەدەستهێنانی داتا و زانیاری و پاراستنی سەقامگیری و هاوسەنگی ڕێکخراو، دادوەری و هەڵسەنگاندنی لە سەر بکرێ[8].

لە **ئاراستەی سیستەمی**[3] دا دوایین ئامانج وەپشت گوێ ناخرێ بەڵکوو ئامانج لەناو کۆمەڵێك لە پێوەری زۆر ئالۆزدا وەك بەشێك سەرنجی پێ دەدرێ. مۆدێلەکانی سیستەمی، لە سەر بنەماگەلێك کە مانەوە و ژیانی درێژخایەنی ڕێکخراو دەبەنە سەر (وەك توانابییەکانی ڕێکخراو بۆ وەرگرتنی سەرچاوەکان، پاراستن و ڕاگرتنی خود وەك دیاردەیەکی کۆمەڵایەتی و مامڵەکردن و هەڵکردنی سەرکەوتووانە لەگەڵ ژینگەی دەرەکی خود) پێداگری دەکەن. کەواتە ئاراستەی سیستەمی لە ئامێرو کەل و پەل و ئیمکانات زیاتر پێداگری لە سەر ئەنجامە دیاریکراوەکان ناکا.

---

٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکان باسی دووهەم. و. ك.

3 . System Approach

پێشگریمانەکانی ئاراستەی سیستەمی

پێشگریمانەکانی ئاراستەی سیستەمی بۆ کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی، هەر ئەوانەن کە لە باسی سیستەمەکان لە باسی پێشوودا کەڵکیان لێ وەرگیراوە. بە کەڵك وەرگرتن لە بەڵگەنامە و دۆکیۆمێنتی زیاتر کۆمەڵێك گۆڕانکاری و دەستیوەرانیان تێدا بکەین.

ئاراستەی سیستەمی بۆ کاریگەرداربوون دەڵێ رێکخراوە پێکهاتووەکان لە بەشە لاوەکییەکان پەیوەندییان پێکەوە هەیە. ئەگەر بەشێك لەم سیستەمە لاواز کاری خۆی بکا، کاریگەری کارکردی لاوازی، کاریگەری لە سەر کارکردی گشتی سیستەمی کاریگەردار دادەنێ.

کاریگەرداربوون پێویستییەکی هۆشیاری و مامڵەکردنی کاریگەرە لەگەڵ هۆکارەکانی ژینگەدا. بەڕێوەبەر ناتوانێ پەیوەندی باشی خۆی لەگەڵ کڕیارەکان، خاوەندارەکانی کەرەستەی خاو، دامەزراوە و ناوەندە دەوڵەتییەکان، یەکیەتییەکان و هۆکارگەلێکی هاوشێوەی ئەوە کە هێزی خەوشدارکردنی چالاکی سەقامگرتووی رێکخراویان هەیە، لە بەرچاو نەگرێ.

مانەوەی رێکخراو پێویستی بە کۆکردنەوەی بەردەوامی سەرچاوەکانی پێویستە. کەرەستەی خاو دەبێ دابین بکرێ، پیشە بەتاڵ و بۆشەکان کە لە دەست لە کارکێشانەوە یان خانەنشینی کرانی کارمەندانەوەن، دەبێ پڕ بکرێتەوە، هێڵەکانی بەرهەمهێنانی نوێ جیی هێڵەکانی بەرهەمهێنانی پووچەڵکردنەوە بگرنەوە، وڵامی شیاو و گونجاو بە گۆڕانکارییەکان لە ئاکامی ئابووری و هۆگری کڕیارەکان یان سەردانکەر و کارگێڕەکان بدرێتەوە و هەروەها پرسگەلێکی دیکەی لەم چەشنەش سەرنجیان پێ بدرێ. زۆری لە کۆکردنەوە و کۆگاییکردنی سەرچاوەکان، دەبێتە هۆی رووخان و رەنگە فەوتانی رێکخراو.

ئاراستەی سیستەمی لە کردەوەدا

ئیزن بفەرموون بگەڕێینەوە سەر ئەو بابەتە کە بەڕێوەبەران بە چ شێوەیەك دەتوانن ئاراستەی سیستەمی لە کردەوەدا بەکار بێنن. سەرەتا چاوێك لە نموونەی ئەو پێوەرانە دەکەن

که ئاراستەی سیستەمی پێداگرییان لە سەر دەکا، پاشان ئاوڕ لەو شێوازە جۆراوجۆرانە دەدەینەوە کە بەڕێوەبەران دەتونن بە یارمەتیان، ئەم پێوەرانەیان پێ هەڵسەنگێنن.

تیۆری سیستەمی سەرنج بە کۆمەڵێك هۆکاری وەك پەیوەندی لەگەڵ ژینگە بۆ دڵنیابوون لە وەرگرتنی بەردەوامی زانیارییە ناپوختەکان و، بەرهەمهێنانی زانیاری پوختی شیاوی قەبووڵکردن، نەرم نوێنبوون لە وڵامی گۆڕانکارییەکانی ژینگەدا، کارایی رێکخراوەیی لە گۆڕینی زانیارییە ناپوختەکان بۆ زانیارییە پوختەکان، روونبوون لە پەیوەندی نێوخۆییدا، ئاستی پێکناکۆکی لە نێوان کۆمەڵ و گرووپەکانی رێکخراوەیی و ئاستی رەزامەندی پیشەیی کارمەندەکان دەدا. بە پێچەوانەش ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج، ئاراستەی سیستەمی پێداگری لە سەر ئامێرو کەل و پەل و ئیمکاناتی پێویست بە مەبەستی دڵنیابوون لە بەردەوامبوون و مانەوە لەگەڵ رێکخراودا دەکا.

دەبێ ئەوەش وەبیر بێنینەوە کە لایەنگرانی تیۆری سیستەمی، گرنگی و بەهای ئامانجەکان لەگەڵ دوایین دەرەنجامەکانی پێشوەخت دیاریکراو وەك هۆکارێکی دیاریکراوی کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی لەبەرچاو دەگرن. بەڵکوو ئەوان سەبارەت بە متمانەی ئامانجە دەستنیشانکراوەکان و پێوەرەکانی بەردەست کە بۆ هەڵسەنگاندن و بەراوردکردنی رادە و پێشکەوتن بەرەو ئامانج، بەگومانن و پرسیاریان لە سەریان هەیە. تیۆری سیستەمی ئەوە دێنێتە گۆڕێ کە پەیوەندی دوو لایەنەی سیستەمە گرنگەکان دەتوانن لە گۆڕاو یان پەیوەندی کاریگەرداربوونی رێکخراوەکان دا خۆیان دەرخەن. ئەم پەیوەندییانەش بریتین لە: پەیوەندی زانیاری بەرهەمهاتوو لەگەڵ زانیاری ناپوخت، پەیوەندی چالاکی دەروونی لەگەڵ زانیارییە ناپوختەکان، پەیوەندی چالاکی دەرونی بۆ زانیارییە پوخت و بەرهەمهاتووەکان، پەیوەندی گۆڕانکارییەکان لە زانیارییە ناپوختەکان بۆ زانیارییە پوخت و بەرهەمهاتووەکان و کۆمەڵێك پەیوەندی ئەوتۆی دیکە. خشتەکی ٢ — ٢ هێندێك لە نموونەی پێوەرەکانی هەڵسەنگاندن بە روونی خستۆتەڕوو کە دەتوانن بە تەنیا بۆ ئەم گۆڕاوانە لە دامەزراوەیەکی بازرگانی، نەخۆشخانە و یان پەیمانگایەك دا کەڵکیان لــێ وەرگیردرێ.

خشتەکی ٢ — ٢ نموونەگەلێکن لە پێوەرەکانی کاریگەرداربوون ئاراستەی سیستەمی بۆ چەشنە جۆراوجۆرەکانی رێکخراو

گۆڕاوەکانی سیستەم	دامەزراوەی بازرگانی	نەخۆشخانە	کۆلێژ
پەیوەندی بەرهەم بە زانیاری	نرخی گەڕانەوەی سەرمایە	ژمارەی کۆی گشتی نەخۆشە تیمار کراوەکان	ژمارەی بڵاوکراوەکانی کۆلێژ
پەیوەندی چالاکی دەروونی بە زانیاری	گەڕانی هەنووکەیی	سەرماگوزاری لە تەکنەلۆژیای پزیشکیدا	تێچوونی سیستەمی زانیاریی
پەیوەندی چالاکی دەروونی بە بەرهەم	قەبارە و رادەی فرۆش	ژمارەی نەخۆشە دەرمانکراوەکان	ژمارەی خوێندکارانی دەرچوو
پەیوەندی گۆڕانکارییەکانی زانیاری بە بەرهەمەوە	گۆڕانکاری لە سەرمایەی وەگەڕخراودا	گۆڕانکاری لە ژمارەی نەخۆشە دەرمانکاروەکان	گۆڕانکاری لەژمارەی خوێندکارانی ناونووس کراو

لێکۆڵەرانی زانکۆی میشیگان بە مەبەستی تاوتوێ کردنی کارکردی حەفتا و پێنج دامەزراوەی بیمە (تامین)، کەڵکیان لە ئاراستەی سیستەمی کرد[٩]. ئەوان بەڵگەنامەکانی فرۆشتنی بیمەنامە و بەڵگەنامەکانی پەیوەندیدار بە سەرچاوەی مرۆییبیان بۆ تاوتوێ کردنی دە لایەنەی کاریگەرداربوون بەم شێوەیەی خوارەوە بەکار هێنا:

- قەبارەی چالاکی بازرگانی: ژمارە و بەهای بیمەنامەکانی دەرکراو بە سەرنجدان بە قەبارەی دامەزراو.

---

٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکان باسی دووهەم. و. ك.

- تێچووی بەرهەمهێنان: تێچووی هەموو یەکەیەك بۆ فرۆشتنی بیمەنامەکان.
- بەرهەمی ئەندامی نوێ(تازە): بەرهەمی ئەو نوێنەرانەی کە لە پێنج ساڵ کەمترە ئەندامن.
- لاوبوونی ئەندامان: بەرهەمی ئەندامانی تەمەن سی ساڵ.
- ئاوێتەبوونی بازرگانی: تێکەلاوێك لە تایبەتمەندییە سێ لایەنەکانی کارکرد کە لە رەهەندی واتاییەوە پەیوەندییان بە یەکترەوە نیە و وەك تواناییەکانی دامەزراوە بۆ بەئاکام گەیشتنی کارکردی گشتی ئاستی بەرز لە رێگای ستراتیژییەکانی چەند لایەنە خۆی دەردەخا.
- گەشەکردنی هێزی کار: گۆڕانکاری رێژەیی و رەها لە ئاستەکانی هێزی کاردا.
- وەفاداربوون بە کارگێڕی(بەڕێوەبەری): مافی کۆمیسیۆنەکانی وەرگرتنی فرۆشتنی بیمەنامەکان لە رێگای بەڕێوەبەرانی دامەزراوە.
- تێچوونەکانی پاراستن: تێچووی پاراستنی حیسابەکان.
- بەرهەمی ئەندام: نێونج یان ناوەندی بارستایی بازرگانی بۆ هەر نوێنەرێکی تازە.
- کارتێکردن و کاریگەری لە سەر بازاڕ: رێژەی ئەو بازاڕەی ئێستا دەکرێ سوودی لـێ وەرگیردرێ.

ئەو تاوتوێ کردنەی سەرەوە، کۆمەڵێك بەرهەمی سەرەکی خستۆتە بەر سەرنج و وردبوونەوە (بارستایی بازرگانی، بەرهەمی ئەندام، کارتێکردن و کاریگەری لە بازاڕدا) بەڵام ئەم جۆرە تاوتوێ کردنە خۆی جۆرێك ئاراستەی سیستەمیە چونکە سەرنجی بە ئامێر و ئیمکاناتێکی گرنگ داوە کە دەبێ کەڵکیان لـێ وەرگیردرێ بۆ ئەوەی ژیان و مانەوەی درێژخایەنی رێکخراو بەردەوام بێ.

بۆ وێنە دەرەنجامی گۆڕاوەکانی وەك "بەرهەمی ئەندامێکی تازە" و "لاوبوونی ئەندامان" ئەوە روون دەکاتەوە کە فرۆشی کاریگەر پێویستی بە سەرمایەگوزارییە لە وەرگرتن و دامەزراندنی ئەندامانی لاودا.

کارکردێکی دیکەی ئاراستەی سیستەمی بۆ کاریگەرداربوون، جیاوازییەکی بەڕێوەبەرییە کە لە لایەن **جاکسۆن مارتین دێڵ**[4] و ناوەندی بەڕێوەبەریی ئەمریکایی خۆی خراوەتەڕوو[10].

4 . Jackson Martin dell

١٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکان باسی دووهەم. و. ك.

جیاوازییەك (حیساب كردن) بەڕێوەبەریی چالاكییە سەركییەكانی ڕێكخراوێك لە ڕابردوو، ئێستا و داهاتوودا، بە مەبەستی دڵنیابوون لەوەی ڕێكخراو ئەوپەڕی سوود و دەرەنجامی لە سەرچاوەكانی خۆی وەرگرتوە و بە مەبەستی وەدیهاتنی ئامانجەكانی خۆی، شی و ڕاڤە كردونەتەوە. **جیاوازییەك (حیسابكردن)ی بەڕێوەبەریی**[5] بەڵگەی شیكردنەوە و ڕاڤەكردنێكە كە مارتین دیڵ لە سەر بنەمای ئەوە، كاركردی ڕێكخراو لە چوارچێوەی بیاڤە دە لایەنە هەڵسەنگێندراوەكان دا بە كار دەبات. ئەم بیاڤ دە لایەنانە بریتین لە: كاركردی ئابووری، بونیادی ڕێكخراو، ڕەوابوونی داهات و دەركەوتەكان، خستنەڕووی خزمەتگوزاری بۆ پێشكداران، خستنەڕووی خزمەتگوزاری بۆ وەدیهێنان و پەرەسەندن، خستنەڕووی خزمەتگوزاری بۆ لێژنەی بەڕێوەبەری، ڕێبازەكانی دارایی، كارایی بەرهەمهێنان، زیادبوون و چوونە سەری فرۆشتن و هەڵسەنگاندنی كاروباری پڕاكتیكی و چالاكی. هەرچەندە ژمارەیەك لەم پێوەرانە تەنیا پەیوەندییان بە ڕێكخراوە سوودمەندەكانەوە هەیە بەڵام چەمكی ئەم پێوەرانە دەتوانێ بۆ كەڵك وەرگرتن لە كەرتی گشتیش (ناسوودمەندی)ش دا بگۆڕدرێ. دە بیاڤی ناوبراو دەتوانێ ئاست و ڕادەی گرنگی جیاواز بەخۆوە بگرن و بەها و گرنگییەك كە مارتین دیڵ بۆ هەر كام لە گۆڕاوەكانی لە بەرچاو گرتبو بە پیی ئەو ڕۆڵگێڕانە بووە كە ئەو گۆڕاوانە لە وەدیهاتن و بەئاكامگەیشتنی كاركردی گشتی ڕێكخراودا دەیگەڕێ. جارێكی دیكەش دووپاتی دەكەینەوە كە ئەم شێوە كارە، تێڕوانینێكی سیستەمییە چونكە روونی دەكاتەوە كە ئەگەر یەكێك یان زیاتر، لە سیستەمی لاوەكی ڕێكخراوەیی لاواز كار بكەن ئەو ڕێكخراوە قەت ناتوانێ دەسەڵاتی زاتی و خۆیی خۆی وەدەست بێنێتەوە.

پرس و گیرو گرفتەكانی ئاراستەی سیستەمی

دوو كەم و كوڕی زەق و بەرچاو لە ئاراستەی سیستەمی دا هەیە. یەكێكیان بابەتی هەڵسەنگاندنی ئامانجەكانە و ئەوی دیكە ئەوەیە كە ئایا كەل و پەل و ئیمكاناتەكانی گەیشتن بە ئامانج گرنگن یان نا؟

هەڵسەنگان و پێوانی ئامانجەكانی دوایینجار بە بەراورد لەگەڵ هەوڵەكان بۆ پێوانەكردنی گۆڕاوەكانی پرۆسەیەكی پێشوەخت "نەرم نوێنبوون لە وڵامدانەوە بە گۆڕانكارییەكانی

5 . Management audit

ژینگەیی" یان "روونبوون لە پەیوەندی نێوخۆیی"دا ڕەنگە سادە و ئاسان بێ. گرفت ئەوەیە کاتێك ئەم دەستەواژانە دەیانەوێ لە لایەن کەسانێکی ئاساییەوە بەکار ببردرێن، پێکهێنانی کۆمەڵێك پێوەری باوەڕپێکراو و ورد بۆ دەرخستن و نیشاندانی دەسەڵات و هێزیان ئەستەم و نالواو دەکا. کەڵك وەرگرتن لە هەموو چەشنە پێوەرێکیش لەم تێڕوانینەدا ڕەنگە بکەوێتە بەر شك و گومان و دڕدۆنگییەوە. زۆرجارمان لە وەرزش دا بیستووە کە لە یاریدا چ بیبەیەوە، چ بیدۆڕێنی ئەوە ناتوانێ دیاریکەری شێوەی یاریکردنت بێ، ئەم بابەتە سەبارەت بە ڕێکخراوەکانیش هەر درووستە. ئەگەر ئەنجامەکان یان مەبەستەکانی دوایینجار و سەرەکی وەدی بێن. ئایا ئەم شتە باس لە گرنگبوونی کەل و پەل و ئیمکانات بۆ گەیشتن بە ئامانجی دواجار و سەرەکی دەکا؟ مەبەست بردنەوە (سەرکەوتن)ە نەك چۆنییەتی سەرکەوتن. ڕەنگە ئەم ڕەخنەیە لە سەر ئاراستەی سیستەمی هەبێ کە پێداگری لە سەر کەل و پەلەکان و ئیمکاناتی پێویست بۆ گەیشتن بە کاریگەرداربوون لە جیاتی خودی کاریگەرداربوون دەکا.

ئەگەر هەر دوو ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج و سیستەمی وەك ئاراستەی ئامانخواز بێنینە بەرچاو، ئەم ڕەخنەیە لە سەر ئاراستەی سیستەمی بەهێزتریش دەبێ. یەکەمینیان کەڵك لە ئامانجەکانی دواجارە و سەرەکی وەردەرگرێ، دووەمینیان کەل و پەل و ئیمکاناتەکان بۆ گەیشتن بە ئامانجەکانی دوایینجار و سەرەکی بەکار دێنێ. لە سەر بنەمای ئەم ڕوانگەیە ڕەنگە ئەو بەڵگاندنە بکرێ کە چونکە هەر دووکیان، کەڵك لە ئامانجەکان وەردەگرن، تۆ دەبێ یەکێك لەم دووانە کە واتادارترە (سەرەڕای هەموو گیرو گرفتەکانی پەیوەندیدار بە هەڵسەنگاندن و پێوانەکردن تێیدا) بەکار بێنی. تێڕوانینێك کە لە لایەنی چەندایەتی کردنی ئامانجەکانەوە، لەویتر ئاسانتر و ساکارترە، ئاراستەی گەیشتن بە ئامانجەکانە.

بەهای پراکتیکی ئاراستەی سیستەمی بۆ بەڕێوەبەران

ئەو بەڕێوەبەرانەی کە تاوتوێ کردن و هەڵسەنگاندنی کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەییدا، سوود لە ئاراستەی سیستەمی وەردەگرن، زۆر کەم حەزیان لە وەدواکەوتن و گەڕان بە دوای ئەنجامگەلێکە کە بەرهەمەکەیان کاتێکی زۆری کەمی دەوێ. ئەو بەڕێوەبەرانە زۆر کەم حەزیان لەوەیە، بڕیارگەلێك بدەن کە ژیان و مانەوەی درێژخایەنی ڕێکخراو بخەنە بەر مەترسییەوە بەڵام بەرژەوەندییە کورتخایەنەکان دابینیان دەکا. لەگەڵ ئەوەش دا ئەوە کە ئاراستەی سیستەمی، هۆشیاری و ئاگایی بەڕێوەبەران لە پەیوەندی دوو لایەنەی چالاکییەکانی

ڕێکخراو دەباتە سەر و زیاتری دەکا. بۆ وێنە ئەگەر بەڕێوەبەر نەتوانێ، کەرەستەی خاو لە کاتی پێویست و خۆیدا، دابین بکا و یان چییەتی کەرەستەی سەرەتان دابینکراو باش نەبێ، ئەم پرسە توانایی ڕێکخراوەکەی لە وەدیهاتنی ئامانجە دواییەنجار و سەرەتاییەکانی بەرتەسک دەکاتەوە. تایبەتمەندییەکی دیکەی ئاراستەی سیستەمی، کارکردی بوونییەتی لەو کاتەدا کە ئامانجەکان نارِوون و یان ناکرێ پێوانە بکرێن. بۆ وێنە بەڕێوەبەرانی ڕێکخراوە دەوڵەتییەکان، بەردەوام "توانایی لە وەدەستهێنانی بوودجەی زیادە" وەك پێوەرێکی کاریگەرداربوون بەکار دێنن. (جێگیرکردنی پێوەری زانیاری ناپوخت لە جیی زانیاری پوخت و بەرهەمهاتوو).

ئاراستەی سوودمەندبوونی ستراتیژیك

تازەترین ڕوانگە کە لەم بارەوە خراوەتەڕوو سەبارەت بە کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی، ئاراستەی **سوودمەندبوونی ستراتیژیك**[6]ە. لەم ڕوانگەیەدا، ڕێکخراوێك کاریگەردارە کە ویستەکانی هۆکارەکانی ژینگەیی خۆی دابین بکا کە بەردەوامبوونی ژیانی ڕێکخراوەیی بەوانەوە بەستراونەتەوە[11]. ئەم تێڕوانینە هاوشێوەی تێڕوانینی سیستەمیە، بەڵام کۆمەڵێك پێداگری جیاوازی هەیە.

هەر دوو تێڕوانین، کۆمەڵێك پەیوەندی دوو لایەنە (لە نێوان چالاکییەکانی ڕێکخراو)یان مەبەستە بەڵام پێداگری لە سەر تیۆری بەرژەوەندی و سوودمەندییەکانی ستراتیژیی ناکەن. ئەم ڕوانگەیە تەنیا و تەنیا دەیەوێ ویستەکانی کەسانێك کە لە ژینگەی ڕێکخراوەییدان و دەتوانن مانەوەی ڕێکخراوەکەیان بخەنە بەر مەترسییەوە دابین بکا. بەم پێیە، زۆربەی زانکۆ دەوڵەتییەکان، دەبێ کاریگەرداربوون لە سەر بنەمای ژمارەی قەبووڵکردنی خوێندکاران بخەنە بەر سەرنجەوە و هیچ پێویست ناکا کە کارمەندە داهاتووە دەرچووەکانی خوێندن بناسن و پێوەندییان لەگەڵیان هەبێ. بۆچی؟ چونکە مانەوەی ئەم زانکۆیە لە ژێر کاریگەری ئەوەدا نامێنێتەوە کە ئایا دەرچووەکانیان، کۆمەڵێك پیشە پڕ دەکەنەوە یان نا؟

لە لایەکی دیکەوە، زانکۆ تایبەتییەکان کە لە چاو زانکۆ دەوڵەتییەکان کۆمەڵێك تێچووی زۆرتریان تووش دەبێ، بۆ ئەوەی دەرچووانیان، لەداهاتوودا پیشەیان دەست بکەوێ، دراوێکی

---

6 . Strategic constituencies Approach

١١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکان باسی دووهەم. و. ك.

زۆر و هەروەها کاتێکی زۆر تەرخان دەکەن. کاتێك کە بنەماڵەکانیان، تێچوونێکی زۆر بە مەبەستی ئەوەی کە کچ یان کوڕەکەیان بڕوانامەی بەکالۆریۆس وەرگرێ دەدەن، چاوەڕوانی ئەوەشیان هەیە کە منداڵەکانیان پاش تەواو کردنی خوێندن، پیشەیەك بدۆزنەوە و یان ئەوەی کە لە ناوەندێك دامەزرێن. ئەگەر وا نەبێ، قوتابخانە تایبەتییەکان لە وەرگرتنی داواکارەکانیان، بە شێوەیەکی بەرچاو تووشی گیرو گرفت دەبن. پێچەوانەی ئەم نموونەیە پەیوەندی زانکۆ لەگەڵ پەرلەمان یاسادانانی وڵات دایە. ناوەندە دەوڵەتییەکان هەوڵێکی زۆر دەدەن بۆ پەیوەندی لەگەڵ یاسادانان. کەمتەرخەمی لە پەیوەندیگرتن لەگەڵ یاسادانەران لە پەرلەمان، کۆمەڵێك کاریگەری و شوێنەواری خراپی لە سەر بوودجە وەرگرتنی زانکۆ دەوڵەتییەکان دەبێ. لە بەرامبەردا، کاریگەری زانکۆ تایبەتییەکان، کەمتر لە ژێر کاریگەری ئەم پرسەدایە کە ئایا زانکۆ لەگەڵ کەسانی سەرەکی و گرنگی پەرلەمان پەیوەندی باش و گەرم و گوڕی هەبێ یان نا.

پێشگریمانەکانی ئاراستەی سوودمەندبوونی ستراتیژیك

ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج، ڕێکخراوەکان بە دیاردەگەلێکی عەقڵانی و ئامانجخواز، گریمانە و وێنا دەکا. ئاراستەی هۆکارەکانی ستراتیژیی، ڕێکخراوەکان زۆر جیاواز دەبینێ. ئەو جێیەی کە خاوەن بەرژەوەندییەکان بۆ زاڵبوون بە سەر سەرچاوەکان لەگەڵ یەکتری رکەبەری دەکەن، ڕێکخراوەکان بە "گۆڕەپانەکانی سیاسەت" دەژمێردرێن. لە وەها حاڵەتێك دا کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی بریتیە لە هەڵسەنگاندنی ڕێکخراوێك سەبارەت بەوەی کە بە چ شێوەیەك سەرکەوتووانە ویستەکانی ئەم کەسە سەرەکییانە دابین دەکا کە مانەوەی ڕێکخراو بەوانەوە بەستراوەتەوە. سەرەڕای ئەوەش، میتافۆری "گۆڕەپانی سیاسی" گریمانەی ئەوە دەکا کە هەموو ڕێکخراوەکان کۆمەڵێك سوودمەندی هەیە کە هەر کامیان لە ئاست و رادەی جۆراوجۆردا هێزیان هەیە و هەروەها هەرکامێکیان بۆ گەیشتن بە ویستەکانی خۆیان هەوڵ دەدەن. هەموو سوودمەندێك زنجیرەیەك بەهای تایبەتی و تاکەکەسی خۆی هەیە و رەنگە زۆر کەم ئەوە هەبێ کە هۆگری و حەزیان لەگەڵ یەکتری یەك بخوێنێتەوە.

دواجار ئەوە کە، ئاراستەی سوودمەندە ستراتیژیکەکان پێیان وایە بەڕێوەبەران لە کۆمەڵێك ئامانج دەگەڕێن کە ئەم کۆمەڵە ئامانجە هەڵبژێردراوە، ویستەکانی هەموو

سوودمەندەکان کە سەرچاوەکانی پێویست، بۆ مانەوەی ڕێکخراو کۆنترۆڵ و دابین دەکەن لە خۆ دەگرێ. هیچکام لەو ئامانجانەی کە بەڕێوەبەران هەڵیدەبژێرن بێ سوود و بێ بەها نیە. جا چ ئەم ئامانجە بە شێوەیەکی ورد و درووست دیاری کرابێ یان بە شێوەیەکی لاوەکی و هاکەزایی، بە جۆرێك لە جۆرەکان سەرنجێکی زۆرتر لە بەرژەوەندی هێندێك لە سوودمەندەکانە دیکە بەرامبەر بە هێندێکی دیکە هەیە. بۆ وێنە کاتێك بەڕێوەبەری، زۆرترین سوودی کۆمپانیا دەدا بە دامەزرێنەران، ئەوە باس لەوە دەکا کە لە سەرووی هەموانەوە گرنگی بە بەرژەوەندی خاوەندارانی کۆمپانیا دەدا. هەر بەم شێوەیە، ڕەنگە بەڕێوبەری لە ڕێگای خۆگونجاندن لەگەڵ ژینگەدا، گرنگی بە سەرنج ڕاکێشانی کڕیار و پێکهێنانی کەشی کاری پشتیوانی، بەرژەوەندی کۆمەڵگا، سەرکارەکان و کارمەندەکانیشی بدات.

ئاراستەی سوودمەندبوونی ستراتیژیی لە کردە و پراکتیك دا

بەڕێوەبەرێك کە خوازیاری سوودوەرگرتن لە ئاراستەی سوودمەندی ستراتیژیکیە، سەرەتا دەبێ داوا لە بەڕێوەبەرانی بەرزی ڕێکخراو بکا بۆ ئەوەی هۆکارە سەرەکییە گرنگ و کاریگەرەکان بۆ مانەوەی ڕێکخراو دیاری بکەن. ئەم کارە پێڕستێکمان لە هەموو لایەنە سوودمەند و هۆکارە سەرەکییەکان بۆ دابین دەکا.

پاشان دەکرێ بە کەڵك وەرگرتن لە پێڕستە، هێز و توانایی ڕێژەیی هەر کامێکیان هەڵسەنگێنین. لە بنەڕەت دا ئەم شتە بەو واتایە کە بۆ هەر هۆکارێك لە سەر بنەمای ئەوەی کە تا چ رادەیەك ڕێکخراوەکەمان پەیوەندی پێوەیەتی یان پشت ئەستووره پیی لیی بڕوانین. ئایا ئەوانە هێز و دەسەڵاتێکی بەرچاویان لە سەر ڕێکخراو هەیە؟ ئایا ئەوەی کە سوودمەندبوون بۆ ڕێکخراو دابینی دەکا دەکرێ لە ڕێگایەکی دیکەشەوە وەدەستی بێنین؟ بە چ شێوەیەك ئەم دامەزراوانە لە سەر بنەمای رادە و ئاستی کاریگەرییان لە سەر چالاکییەکانی ڕێکخراو بەراورد دەکرێن؟

هەنگاوی سێیەم دیاریکردنی چاوەڕوانییەکانی ئەم هۆکارانەیە لە ڕێکخراو. ئەوان چ شتێکیان لە ڕێکخراو دەوێ؟ هەموو سوودمەندبوونێك کۆمەڵێك بەرژەوەندی تایبەتی خۆی هەیە، بۆ بە ئاکامگەیشتنیان چ ئامانجگەلێك بە سەر ڕێکخراودا دەسەپێنێ؟ ئامانجەکانی پشکدارانی ڕێکخراوێك ڕەنگە لە چوارچێوەی سوود و یان ئاستی چوونەسەر لە بەهای پشکدا خۆی دەربخا و

باس بکرێن. ئامانجەکانی رێکخراو رەنگە، دابینکردنی ئاسایش و یان مووچەی بەرزتر بێ بۆ ئەندامەکانی خۆی. لە حاڵێك دا دامەزراوە و ناوەندەکانی لایەنگری ژینگە، داوا لە کۆمپانیاکان دەکەن ئەوپەڕی هەوڵی خۆیان بدەن بۆ بە لانیکەم گەیاندنی ئاستی پیسبوونی ئاو هەوا.

پێڕستێك لە هۆکار و لایەنەکانی سوودمەند کە دامەزراوەیەکی بازرگانی هەیبووە و هەروەها نموونەگەلێك لەو پێوەرانەی کە لە سەر بنەمای ئەوانە دامەزراوەکە هەڵدەسەنگێنن لە خشتەکی ٣ – ٢ دا هاتووە.

خشتەکی ٣ – ٢: نموونەی پێوەرەکانی کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی، لە لایەن سوودمەندە ستراتیژیکەکانەوە هەڵبژێردراون

سوودمەندەکان	نموونەکانی پێوەر
خاوەندارەکان	نرخی گەڕاوەی سەرمایەگوزاری، چوونە سەری داهاتەکان
کارمەندەکان	شێوەی قەرەبووکردنەوەی زەحمەت (مووچە)، تایبەتمەندی، رەزامەندبوون لە هەلومەرجی کاری
کڕیارەکان	رەزامەندی لە نرخەکان، چیەتی و خزمەتگوزاری
پێشکەشکارانی کەرەستەی خاو	رەزامەندی لە پێدانەکان، فرۆشی چاوەڕوانکراو
قەرزدەر بە دامەزراوەکان	توانابیەکانی پێدانی قەرزدەرەکان
رێکخراوەکان	مووچە و تایبەتمەندییەکانی رکەبەری، هەلومەرجی کاری رەزامەند، دیالۆگ و دانوستاندنی گشتی ویژدانییانە
ناوەندە حکوومەتییەکان	ملکەچبوون بە یاساکان، خۆبواردن لە سزا و لادانەکان

ئاراستەی سوودمەندی ستراتیژیی دەتوانێ بە هەڵسەنگاندنی چاوەڕوانییە جۆراوجۆرەکان، دیاریکردنی چاوەڕوانیگەلێکی هاوبەش و چاوەڕوانی ناتەبا، پۆلێنەکردنی سوودمەندە ستراتیژیکییەکان و رێك و پێك کردنی ئامانجە جۆراوجۆرەکان لە سەر بنەمای گرنگبوونیان کۆتایی پێ بێ. ئەم پۆلێنەکردنەی ئامانجەکان بە پیی گرنگییان هێزی رێژەیی هەر کام لە سوودمەندە ستراتیژییەکان دەردەخا. پاشان کاریگەری رێکخراوەیی دەتوانێ بە پیی توانایی رێکخراو بۆ بە ئاکام گەیشتن و وەدیهاتنی ئەم ئامانجانە، هەڵسەنگێندرێ.

پرس و گیرو گرفتەکانی ئاراستەی سوودمەندە ستراتیژییەکان

ئاراستەی سوودمەندی ستراتیژیکیش هەر وەك تێڕوانینەکانی پێشووتریش، بێ کەم و کوڕی نیە. ئەرکی دیاریکردنی سوودمەندی ستراتیژیی لە ژینگەیەکی زۆر گەورەدا ئاوا بە قسە زۆر سادە و ئاسان دێتە بەرچاو، بەڵام وەدیهاتنی بە کردەوە ئەستەمە. چونکە ژینگە زۆر تووند و خێرا لە حاڵی گۆڕان دایە و ئەوەی دوێنێ بۆ ڕێکخراو سەرەکی و بنەمایی بووە رەنگە ئەمڕۆ گرنگییەکی ئەوتۆی نەبێ. تەنانەت ئەگەریش بکرێ هۆکارەکانی سوودمەندبون لەگەڵ گریمانەی سەقامگیربوونی ژمارەیان دیاری بکەین هێشتاش پرسیار ئەوەیە کە چ شتێك ئەم هۆکارانە لە هۆکارەکانی دیکەدا جیا دەکاتەوە کە گرنگی و بەهای ستراتیژیی کەمتریان هەیە؟
بە چ شێوەیەك ئەم دوو کۆمەڵەیە لە یەکتری جیا دەکاتەوە؟ و ئایا بەرژەوەند و سوودی هەر ئەندامێك لە یەکیەتی زاڵی ئەو شتەی کە ئەو پیی وایە هۆکارێکی ستراتیژیکیە ناکەوێتە ژێر کاریگەرییەوە؟ بەڕێوەبەرێکی چالاکی و کردەیی لە بەشی ژمێریاریدا، جیهانی دەورووبەری خۆی بەو شێوەیە نابینێ و لیی تێ ناگا کە بەڕێوەبەری چالاکی لە بەشی کڕین دا دەبینێ. دواجار ئەوە کە دیاریکردنی ئەو چاوەڕوانییانەی کە سوودمەندە ستراتیژیکەکان لە دامەزراوەیان هەیە خۆی جۆرێك گرفت درووست دەکا. گرفتەکە لە تێگەیشتنی درووستە سەبارەت بە چاوەڕوانییەکانی سوودمەندە ستراتیژییەکان.

سوودی کردەیی و پراکتیکی ئاراستەی سوودمەندە ستراتیژیکیەکان بۆ بەڕێوەبەران

ئەگەر بۆ ڕێکخراوێك مانەوە و ژیانی گرنگە کەواتە ئەرکە لە سەر شانی بەڕێوەبەران کە زۆر باش لەوە تێبگەن مانەوەی ڕێکخراو بە چ کەسانێکەوە بەستراوەتەوە. بە پراکتیزەکردنی ئاراستەی سوودمەند ستراتیژییەکان ئەگەری ئەوە کەم دەکاتەوە کە بەڕێوەبەرانی ناشارەزا، کۆمەڵە دەسەڵاتدارەکان لە بەرچاو نەگرن. ئەگەر بەڕێوەبەر بزانێ بۆ مانەوەی ڕێکخراو چ کەسانێك بەهێزتر بکرێن، دەتوانێ بە پیی پێویست بۆ گۆڕانکاری لە پەیوەندی دەسەڵات لەگەڵ سوودمەندە ستراتیژیکەکانی خۆی گۆڕان لە پۆلێنەکردنی ئامانجەکانی بە پیی گرنگییاندا پێك بێنێ.

ئاراستەی بەهاکانی رکەبەری

ئەگەر دەمانەوە لە کۆمەڵگایەك تێبگەین کە کاریگەری رێکخراوەیی لە سەرە، ناسینی هەموو گۆڕاوە سەرەکی و بنەماییەکان لە چوارچێوەی کاریگەرداربوون و پاشان دیاریکردنی ئەوە کە بە چ شێوەیەك ئەم گۆڕاوانە پێکەوە پەیوەست دەبن گرنگە. ئاراستەی بەهاکانی رکەبەر ئەم چوارچێوە پتەوەمان بە مەبەستی وەدیهاتنی ئەم گرنگییە بۆ دەخاتەڕوو[۱۲].

بابەتی سەرەکی کە ئاراستەی بەهاکانی رکەبەری پێداگری لە سەر دەکا ئەوەیە کە ئەو پێوەرانەی کە ئێوە لە هەڵسەنگاندنی کاریگەرداربوونی رێکخراو گرنگیتان پێ دەدان و کەڵکیان لـێ وەردەگری (بۆ وێنە نرخی گەڕانەوەی سەرمایەگوزاری، پشکی بازاڕ، نوێگەری لە بەرهەمەکان دا، ئاسایشی پیشەیی) بەوەوە بەستراوەتەوە کە تۆ کێ بووی و چ بەرژەوەندییەکت مەبەستە. هیچ سەیر نیە کە پشکداران، یەکیەتییەکان، پێشکەشکارانی کەرەستەی خاو، بەڕێوەبەری، پسپۆڕەکانی نێوخۆی کەرتی بە بازاڕکردن، بەشی دابینکردنی هێزی مرۆیی، بەشی بەرهەمهێنان و ژمێریاری هەر کامیان رێکخراوێك بەراورد دەکەن، بەڵام هەڵسەنگاندن و بەراوردکردنیان تەواو دەبێ لە کاریگەری ئەم رێکخراوە جیاواز بێ. بۆ تێگەیشتن لەم بابەتە کە بە چ شێوەیەك سەبارەت بە هەڵسەنگاندنی مامۆستای وانەکەی خۆت، بیر دەکەیتەوە. لە پۆلێکی سی کەسیدا تۆ دەبێ چاوەڕوانی ئەوەت هەبێ کە هەڵسەنگاندنی هەر خوێندکارێك لە مامۆستاکەی لە چاو هەڵسەنگاندنی خوێندکارانی دیکە لە هەمان مامۆستا جیاواز بێ. هێندێك لە خوێندکاران رەنگە مامۆستاکەی خۆیان بە یەکێك لەو باشترین مامۆستایانە بزانن کە تا ئێستا دیتوویانە و هێندێکی دیکە رەنگە مامۆستاکەیان وەك خراپترین کەس هەڵسەنگێنن. رەفتاری مامۆستا لە پۆلی وانە وتنەوەدا، پێوەرێکە کە هەڵسەنگاندنی لە سەر دەکرێ. خوێندکاران بە سەرنجدان بە پێوەرەکانی مامۆستایەکی باش، هەڵیدەسەنگێنن و لە سەر بنەمای ئەو لە لایەنی باشی یان خراپبوونی پۆلێنەی دەکەن. ئەم پۆلێنەکردن و ئاستبەندییە سەبارەت بە بەهاگەلێك کە خوێندکاران بە پیی ئەوانە لەمەڕ کاریگەرداربوونی مامۆستایەکی باش، دادوەرییان کردووە، کۆمەڵێك زانیاریمان پێ دەبەخشێ.

---

۱۲ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دووهەم. و. ك.

پێشگریمانەکانی ئاراستەی رکەبەری

بەر لە دیاریکردنی تیۆرانینەکانی بەهای رکەبەری پێشگریمانەکان دەستنیشان دەکەین. ئاراستەی بەهاکانی رکەبەری بەم گریمانە دەست پێ دەکا کە بۆ هەڵسەنگاندنی کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی باشترین پێوەر بوونی نیە. نە ئامانجێکی یەکە هەیە کە تاکەکان بتوانن لە سەری رێککەون و نە لە سەر ئامانجی سەرووتر لەگەڵ ئامانجەکانی دیکە، کۆبوون و کۆدەنگییەك هەیە. چەمکی کاریگەرداربوون، هەر بە پیی زاتی خۆی واتایەکی زەینییە و ئامانجێك کە هەڵسەنگێنەرێك هەڵیدەبژێرێ پشتی بە بەهاگەلێکی تاکەکەسی، سەرووتربوونەکان و بەرژەوەندییە تاکەکەسییەکانە. ئەگەر رێکخراوێك هەڵبژێرین و لیی وردبینەوە کە بە چ شێوەیەك پێوەرەکانی کاریگەرداربوونی بە مەبەستی رەنگدانەوەی بەرژەوەندییەکان هەڵسەنگێنەر دەگۆڕدرێن، ئەم بابەتە دەتوانێ باشتر وەبەرچاو بکەوێ.

ئاراستەی بەهاکانی رکەبەری تەنیا و تەنیا گۆڕانکاری لە هۆگری و سەرووترەکانی هەڵسەنگێنەرەکانی مەبەست نیە بەڵکوو ئاماژەیە بە کۆمەڵێك بابەتی سەرووتر لەوەش. ئاراستەی بەهاکانی رکەبەری بەڵگاندنی ئەوە دەکا کە توخمگەلێکی هاوبەش هەن کە لە پێرستێك لە پێوەرەکانی کاریگەرداربووندان و دەتوانن بە شێوەیەك لەگەڵ یەکتری تێکەڵ بن و کۆمەڵێك لە بەهاکانی رکەبەری پێك بێنن. هەرکام لەم کۆمەڵە بەهایانە، مۆدیلی کاریگەرداربوونی تاکەکەسی پێناسە دەکەن.

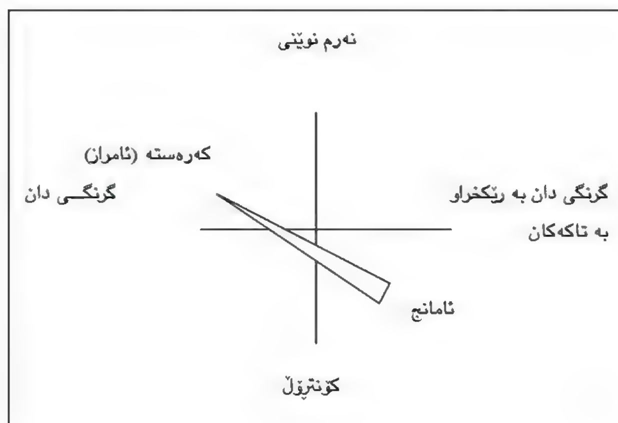
ئاراستەی بەهاکانی رکەبەری لە کردە و پڕاکتیك دا

بۆ بەکارهێنانی ئەم تیۆرانینە لە کردەوەدا، پێویستە ئاوڕ لە بەشە لاوەکییەکانی چۆنییەتی پێکهاتنی بدەینەوە. ئەم تیۆرانینە بە تاوتوێکردنێك سەبارەت بە پێوەرە سێ لایەنەکانی گونجێندراو لە خشتەکی ١ — ٢ بۆ وەدەستهێنانی توخمە هاوبەشەکان دەست پێ دەکا. ئەوەی وەدەست دێ سێ پۆلی سەرەکی بەهای رکەبەرییە.

پۆلی یەکەم، نەرم نوێنبوونە لە بەرامبەر کۆنترۆڵ دا. ئەمانە دوو رەهەندی ناتەبا و پێکناکۆکی بونیادی رێکخراوێکن. نەرم نوێنبوون گرنگی بە نوێگەری و داهێنان و گونجان و گۆڕان دەدا. بە پێچەوانە، چاوەدێری، سەقامگیری، نەزم و پێشبینی بوونی کاروبارەکان دەرەخسێنێ. رەهەندی نەرم

نوێنبوون — کۆنترۆڵ لە **دوولایەنەبوون**[7]ی چالاکییەکانی گونجان و پارێزراوبوون دەچێ کە لە باسی یەکەم دا باسی هەر دووکیانمان کردن. دووەم پۆل ئاماژە بەم خاڵە دەکەن کە ئایا دەبێ پێداگری لە سەر خۆشبژی (تەندرووستی و بەختەوەری) و باشتربوونی تاکەکانی رێکخراو بکرێ یان ئەوەی کە دەبێ باشتربوونی رێکخراومان بۆ گرنگ بێ. دوو لایەنەبوونی تاك — رێکخراو کۆمەڵێکی دیکە لە رەهەندە ناتەباییەکاکی ژیانی رێکخراو دێتە ئەژمار، سەرنجدان بە هەستیاری و پێداویستی تاکەکانی نێو رێکخراو لە بەرامبەر سەرنجدان و تێگەیشتن لە باشتربوون و ئەنجامدانی ئەرك و کاری رێکخراوەیی.

سێیەمین پۆلی بەهاکان پەیوەندی بە کەل و پەل و ئیمکاناتی رێکخراوەیی لە بەرامبەر دەرەنجامە دواجارەکانی رێکخراوەوە هەیە. یەکەمینیان پێداگری لە سەر پرۆسەی دەروونی رێکخراو لە درێژخایەن دا و دووەمینیان پێداگری لە سەر دەرەنجامە کورتخانەیەکان دەکا. ئێمە ئەم دوو لایەنەبوونەمان بەر لە هەڵسەنگاندنی ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج دیوە. ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج و ئاراستەی سیستەمی پێداگری بوون لە سەر کەل و پەل و ئیمکاناتی وەدەستهێنانی ئەم ئامانجانە. دەتوانین ئەم سێ پۆلە بەهایە لە چوارچێوەی خشتەکێکی سێ رەهەندیدا نیشان بدەین. وێنەی ١ – ٢ باسی ئەو بابەتە دەکا.



وێنەی ١ — ٢: مۆدێلی سێ رەهەندی کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی

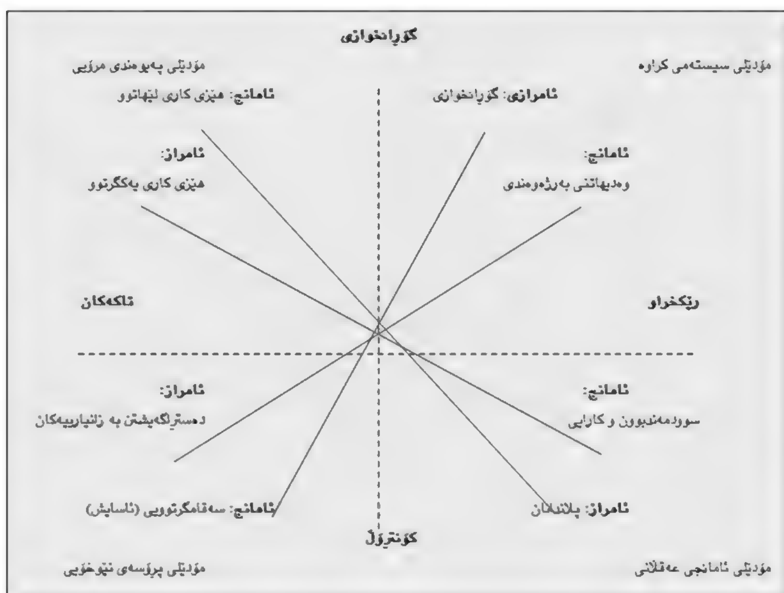
7 . dichotomy

ئەم پۆلە بەهایانە دەتوانن بۆ پێکهێنانی ناوەندەکانی هەشت لایەنە لە پێوەرەکانی کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی تێکەڵ بە یەکتری دەبن. بۆ وێنە تێکەڵکردنی تاکەکان، چاوەدێری و ئەنجامەکانی دواجارە (سەرەکی) (PCE) ناوەندێك پێك دێنێ. بونیادی ڕێکخراو، نەرم نوێنبوون و کەل و پەل و ئیمکاناتی ناوەندێکی دیکەش پێك دێنن. خشتەکی ٤ – ٢ ناوەندەکانی هەشت لایەنە کە ڕەنگە لە بونیادی سێ پۆل لە بەهاکان پێك دێن دیاری و روون دەکاتەوە.

ناوەندەکان	جۆری ناوەندەکان	پێناسە
OFM	گۆڕانخوازبوون	توانای خۆگونجاندن لەگەڵ گۆڕانکارییەکان دا بە پیی هەلومەرج و داواکارییەکان.
OFE	ڕاکێشانی سەرچاوەکان	توانای ڕاکێشانی پشتیوانی و لایەنگری دەرەکی و زیاتر پەرەپێدانی هێزی کار.
OCM	پلاندانان	ئامانجەکان روونن و بە باشی دەکرێ لێیان تێ بگەین.
OCE	سوودمەندی، کارایی	ڕێژەی هاتوو زۆرە، پەیوەندی نێوان هاتوو (ناپوخت) و دەرچوو (پوخت) زۆرە.
PCM	دەستڕاگەیشتن بە زانیاری	ڕێگاکانی پەیوەندی، هۆشیاری و شارەزایی تاك سەبارەت بە کارەکانیان ئاسانتر دەکا.
PCE	سەقامگرتوویی (ئاسایش)	هەستکردن بە نەزم، بەردەوامی و یەکجۆرە بوونی چالاکییەکان لە ڕێکخراودا
PFM	هێزی کاری یەکگرتوو	متمانە، ڕێزگرتن لە کارمەند و کرێکارەکان و باش کارکردن پێکەوە.
PFE	هێزی کاری لێهاتوو	کارمەندەکان بۆ ئەوەی بە باشی کارەکانی خۆیان جێ بە جێ بکەن پێویستیان بە ڕاهێنان، شارەزایی و لێهاتوویی پێویست هەیە.

خشتەکی ٤ – ٢ ناوەندەکانی هەشت لایەنەی پێوەرەکانی کاریگەرداربوون

ئەگەر ناوەندەکانی هەشت لایەنەی کە پێشتر باسمان کردن بخەینە ناو وێنەی ١ -٢ لە ئاکام دا وێنەی ٢ — ٢ درووست دەبێ.



وێنەی ٢ — ٢: مۆدێلە چوارلایەنەکانی بەهاکانی کاریگەرداربوون

ئێستا دەتوانین دەست بکەین بە تێکەڵکردنی ناوەندە هەشت لایەنەکان لە مۆدێلە جیاوازەکان دا. ئەوەی کە وێنەی ٢ -٢ی پێکهێناوە درووستبوونی کۆمەڵێك مۆدێل و یان پێناسەی جۆراوجۆرە لە کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی. ناوەندەکانی PEM و PFE مۆدێلی پەیوەندی مرۆیی پێك دێنن. ئەم مۆدێلە پێداگری لە سەر تاکەکان و نەرم نوێنبوون دەکا. **مۆدێلی پەیوەندی مرۆیی**[8] دەتوانێ کاریگەرداربوون لە چوارچێوەی هێزی کاری پتەو و یەکانگرتوو و هێزی کاری لێهاتوو (وەك دوایین ئەنجامەکان) پێناسە بکا. **مۆدێلی سیستەمی کراوە**[9] ناوەندەکانی OFM و OFE لە خۆ دەگرێ. لەم

---

8 . Human Relations Model
9 . Open System model

مۆدێلەدا کاریگەرداربوون بە پێی نەرم نوێنبوون (وەك کەل و پەل و ئیمکانات) و توانابیەکانی ڕاکێشان و وەرگرتنی سەرچاوەکان (وەك دوایین ئەنجامەکان) پێناسە دەکرێ. **مۆدێلی ئامانجی عەقلانی**[10] بریتیە لە ناوەندەکانی OCM و OCE. بوونی نەخشە و ئامانجگەلێکی تایبەت (وەك ئامێرو کەل و پەل و ئیمکانات) و کارایی و سوودمەندبوونی بەرز (وەك دوایین ئەنجامەکان) بەلگەیەکی زیندووە بۆ کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی. دواجاریش ناوەندەکانی PCM و PCE **مۆدێلی پرۆسەی نێوخۆیی**[11] پێك دێنن. ئەم مۆدێلە پێداگری لە سەر تاکەکان و کۆنترۆڵ دەکا و گرنگییەکی زۆریش بە بڵاوبوونەوە گونجاو و پێویستی زانیاری (وەك کەل و پەل و ئیمکانات) و سەقامگیری و نەزم (وەك دوایین ئەنجامەکان) لە هەڵسەنگاندنی کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەییدا دەدا.

ئاگادار بن، چونکە هەر مۆدێلێك پۆلێکی تایبەتی لە بەهاکانی نیشان داوە و سەبارەت بە مۆدیلی دژ بە خۆی، ڕوانگەیەکی ناکۆك و ناتەبای هەیە. مۆدێلی پەیوەندی مرۆیی لەگەڵ پێوەرەکانی کاریگەرداربوونی خۆی، بەها و گرنگی تاکەکان و نەرم نوێنبوونیان لە بەرامبەر ڕێکخراو و سەقامگیری دادەنێ کە مۆدێلی عەقلانی پێداگرییان لە سەر دەکا. مۆدێلی سیستەمی کراوە بە یارمەتی بەهاکانی ڕێکخراو و نەرم نوێنبوون پێناسە دەکرێ لە حاڵێك دا مۆدیلی پرۆسەی نێوخۆیی بە سەرنجدان بە کاریگەرداربوونی خود پێداگری لە سەر تاکەکان و بونیادگەلێکی سەقامگیر و نەگۆڕ دەکا[13].

ئێستا بە سەرنجدان بەو شیکردنەوەیەی کە لە ئاراستەی بەهاکانی ڕکەبەریمان کرد چۆن دەتوانین لە ڕێکخراوەکەمان دا سوودی لێ وەرگرین و دەکاری خەین؟ هەر وەك ئاراستەی هۆکارە ستراتیژیکەکان، یەکەمین هەنگاو دیاریکردنی هۆکارە سەرەکییەکانە کە بە پێی بۆچوونی بەڕێوەبەرانی بەرز بۆ مانەوەی ڕێکخراو شتێکی پێویست و گرنگە. پاش دیاریکردنی هۆکارەکانی ناوبراو و جیاکردنەوەیان پێویستە گرنگییەك کە هەر کامیان لە سەر بەها هەشت لایەنەکان هەیانە هەڵسەنگێندرێن. ئەم کارەش کارێکی سادە و ساکار نیە چونکە پێویستی بەوەیە کە بەڕێوەبەر خۆی لە جیی هەر کام لەو هۆکارانە دانێ یان بە شێوەیەکی ڕاستەقینە لەگەڵیان وتووتوێژ بکا. ئەو پرسیارنامەیەی کە لە خشتەکی ٥ — ٢ دا هاتووە دەتوانێ بۆ هەڵسەنگاندن یارمەتیدەر بێ.

---

10 . Rational Goal Model

11 . Internal Process Model

١٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دووهەم، و. ك.

به دیاریکردنی ئاستی رازی بوونتان لەگەڵ ئەو رستانەی خوارەوە، ڕێکخراوێك هەڵسەنگێنن.				
رازی نیم، تاڕادەیەك رازیم، رازیم				
١- (OFM)	ڕێکخراو وڵامی گۆڕانکارییەکان و پێویستییە ژینگەییەکان دەداتەوە.	١	٢	٣
٢ - (OFE)	رادەی هێزی کاری هەمیشەیی لە حاڵی زیاتربوون دایە.	١	٢	٣
٣ - (OCM)	کارمەندەکان تێگەیشتنێکی روونیان لە ئامانجەکانی ڕێکخراو هەیە.	١	٢	٣
٤ - (OCE)	ڕێکخراو رێژەیەکی زۆر لە بەرهەمەکان (پوختە) بەرهەم دێنێ.	١	٢	٣
٥ - (PCM)	کارمەندەکان شارەزای ئەو شتانەن کە پەیوەندییان بە کارەکەیانەوە هەیە.	١	٢	٣
٦ - (PCE)	چالاکییەکانی ڕێکخراو بە ئەگۆڕی و بە ڕێك و پێکی دەکرێن.	١	٢	٣
٧ - (PFM)	کارمەندەکان زۆر باش لەگەڵ یەکتری کار دەکەن.	١	٢	٣
٨ - (PFE)	کارمەندەکان بۆ جێ بە جێ کردنی کارەکانیان زۆر باش راهێنراون.	١	٢	٣

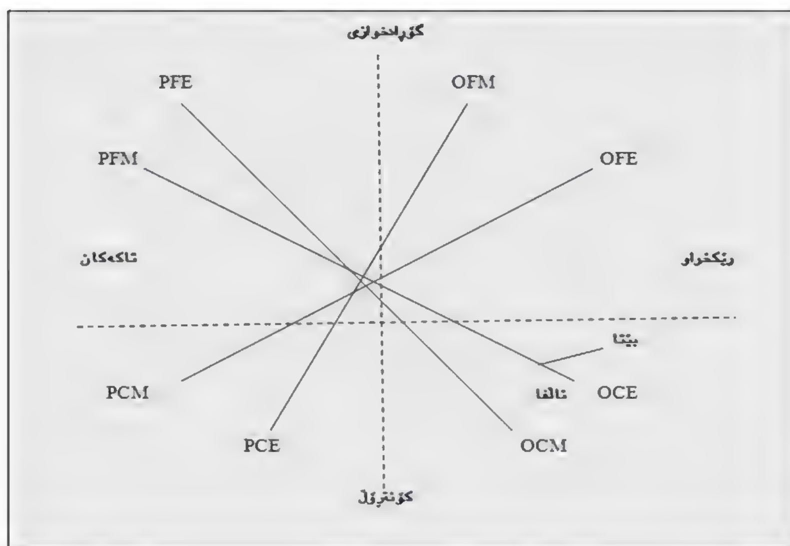
خشتەکی ٥ – ٢: پرسیارنامەی کورتکراوە لە بەهاکانی رکەبەری

ئەم پرسیارنامانە کۆمەڵێك پرسیار دێننە گۆڕێ، وڵام بەم پرسیارانە بەراوردکردنێکی گشتی چۆن بە چ شێوەیەك لەوە تێدەگا کە هۆکاری ستراتیژیی و سوودمەند، کارکردی ڕێکخراو چۆن لە لە سەر بنەمای هەر یەك لەم پێوەرە هەشت لایەنەی کاریگەرداربوون دەخاتەڕوو.

وێنەی ٣ -٢ دەرەنجامە گشتییەکانی بەرهەمهاتو لە راپرسی خوێندکارانی پەیمانگا سەبارەت بە دوو کۆمپانیای بەرهەمهێنەری خواردەمەنی نیشان دەدا.

ئەم دوو کۆمپانیا ناو دەنێین ئاڵفا و بێتا. وا دیارە، ئاڵفا گرنگییەکی زۆری بە یەکانگیری و پتەوبوونی کار داوە و سەرنجێکی زۆری بۆ ئەنجامدانی کارو باری کرێکاران بە پێی شایستەبوونیان داوە. لە لایەکی دیکەوە وادیارە کە بێتا سەبارەت بە نەرم نوێنبوون بۆ راکێشانی سەرچاوەکان زۆر باش کار دەکا.

خشتەکی ئامیبی وێنەی[12] ٣ – ٢ زانیاری سەبارەت بەوە دەخاتەڕوو کە بە چ شێوەیەك هۆکارێکی سەرەکی یان کۆمەڵێك لە کارکردەکانی رێکخراو لە سەر بنەمای پێوەرە هەشت لایەنەکانی کاریگەرداربوون هەڵدەسەنگێندێ و بەراوردی دەکا. ئەم خشتەکە ئەو چوارچێوە و بیاڤگەلەی کە سوودمەندە ستراتیژیکەکان لە هەڵسەنگاندنی خۆیان لە سەر رێکخراو لەگەڵی هاودەنگ و یان دژی بوون لێك گرێ دەدا. هەروەها ئەوەش لە بەڕێوەبەری روون دەکاتەوە کە هۆکارە سەرەکییەکان، باشتربوونی چ پێوەرگەلێك بە پێویست دەزانێ و دواجار خشتەك، سەرنجی بەڕێوەبەر بۆ مۆدێلە تایبەتەکانی کاریگەرداربوونی رێکخراو رادەکێشێ.



وێنەی ٣ – ٢: بەراوردکردنی کۆمپانیای ئاڵفا و بێتا

12 . Amoeba diagrams

هەروەها لە پەیوەندی لەگەڵ ئەوە کە ڕێکخراو لە چ قۆناغێك لە ژیانی خۆیدایە هۆکارێکی دیاریکەری گرنگ هەیە کە ڕوونی دەکاتەوە بەڕێوەبەری دەبێ پێداگری لە سەر کام مۆدێلی کاریگەردار ڕێکخراو بکا[١٤]. ئەگەر بڕیار وایە ڕێکخراو بمێنێ و پێش بکەوێ، پێویستە بەڕێوەبەر کۆمەڵێك پێوەری سەرەکی دیاری بکا کە سوودمەندە ستراتیژیکەکان لە سەری ڕێککەوتوون. بەڵام سوودمەندە ستراتیژیکەکان لەگەڵ تێپەڕبوونی کات پێوەرەکانی مەبەستیشیان دەگۆڕدرێ. یەکێك لە هۆکارە چارەنووسسازە گرنگەکان کە ڕوونی دەکاتەوە بەڕێوەبەری دەبێ بە چ رادەیەك سەرنج بداتە هەر کام لە هۆکارەکان، قۆناغێکە کە ڕێکخراو لە ژیانی ئاسایی خۆیدا لەگەڵی بەرەوڕوویە. هەروەك لە باسی یەکەم دا باسمان کرد، دەتوانین پێنج قۆناغ لە ڕەوتی ئاسایی ژیانی ڕێکخراو دەستنیشان بکەین (کارداتاشین، یەکانگیری سەرەتایی، فەرمی بوون و کۆنتڕۆڵ، یەکانگیری بونیاد و نەمان) هەر کام لەم قۆناغانە، داوای کۆمەڵێك ویستی جۆراوجۆر لە بەڕێوەبەر و ڕێکخراو دەکەن. لەمڕووەوە بۆ ڕەنگدانەوەی ئەم ویست و داواکارییە ئەستەمەکانە، شتێکی ئاسایی و عەقڵانییە سوودمەندە ستراتیژیکەکان لەگەڵ گۆڕانی قۆناغەکانی ڕەوتی ئاسایی ژیان بگۆڕێن. لە قۆناغی کارداتاشین دا ڕێکخراو پێداگری لە سەر نوێگەری، داهێنان و ڕاکێشانی سەرچاوەکانی دەکا. پشتیوانی دەرەکی لەم قۆناغەدا گرنگیەکی یەکجار زۆری هەیە. هەروەها ڕێکخراو دەبێ نەرم نوێنیش بێ. مۆدێلی سیستەمە کراوەکان پێداگری لە سەر پێوەرگەلێکی ئەوتۆ دەکەن. لەمڕووەوە دەتوانین چاوەڕوانی ئەوە بین کە بانکەکان و سەرمایەدارە شەریك و هاوبەشەکان، وەك خۆیان سوود لە سیستەمگەلێکی کراوە وەردەگرن. کاتێك ڕێکخراو دەکەوێتە قۆناغی یەکانگیری سەرەتاییەوە ڕەنگە ناوەند و دامەزراوە و کارمەندە سوودمەندە ستراتیژیکەکان پێکی بێنن. لەم قۆناغەدا بەڕێوەبەریی دەبێ هەستی یەکیەتی و تەبایی و دەروەستبوونی بەرز لە کارمەندەکانیدا پێك بێنێ. بە سەرنجدان بەم پێوەرانە، لەم قۆناغەدا مۆدێلی پەیوەندی مرۆیی کەڵکی لـێ وەردەگیردرێ.

لە قۆناغی فەرمی بوون و کۆنتڕۆڵ دا، کارامەیی و نەزم سەرنجی پێ دەدرێ. لەم قۆناغەدا ڕێکخراو گەشە دەکا و سوودمەندە ستراتیژیکەکان (کارمەندەکان، ڕێبەران، پێشکەشکارانی کەرەستەی خاو و کڕیارەکان) بە پیی سەقامگیری و سووددانەوەی هەڵیدەسەنگێنن. ئەو هۆکارانە سەرنج دەدەنە مۆدێلی پڕۆسەی نێوخۆیی و مۆدێلی ئامانجی عەقڵانی.

---

١٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دووهەم، و. ك.

لە قۆناغی یەکانگیری بونیادیی، پێداگری لە سەر چاوەدێری ژینگەی دەرەکی دەکرێ. سوودمەندە ستراتیژییەکان لەم قۆناغەدا پێداگری لە سەر نەرم نوێنبوونی رێکخراوەیی، تواناییەکان بۆ راکێشانی سەرچاوەکان و نرخی گەشەکردنی دەکەن.

لە قۆناغی نەمان و فەوتان دا، سوودمەندە ستراتیژییەکان سەرنج دەداتە ئەو شتەی رێکخراو لە قۆناغی کارداتاشین دا پێداگری لە سەر دەکا. واتە توانایی رێکخراو بۆ نوێگەری و راکێشانی سەرچاوەکانی مەبەستە و هەروەها وەکو قۆناغی کارداتاشین سوود لە مۆدێلی سیستەمە کراوەکان بۆ هەڵسەنگاندنی کاریگەرداربوونی وەردەگرن. گرنگی و بەهای پەیوەندی قۆناغی رەوتی ئاسایی ژیانی رێکخراوەیی، سوودمەندە ستراتیژیکەکان و مۆدێلەکانی کاریگەرداربوون دەبێ روون و ئاشکرا بێ. بە پیی ئەوە کە تا چ رادەیەك شیکردنەوە و روونکردنەوەمان وردبینی و درووستبوونی تێدایە بەڕێوەبەری دەبێ بتوانێ پێشبینی ئەوە بکا چ پێوەرێکی لە سەرووی هەموانەوە دانانەوە بۆ ئەوە لە سەر بنەمای ئەو گۆڕانکارییە پێویستەکان پێشبینی بکا و ئەگەری ئەوەی کە بەرژەوەندی هێندێك لە لایەنە سەرەکییەکانی کە لە بەرژەوەندی کەسانیتر زیاتر سەرنجی پێ دەدەرێ کەم بکاتەوە.

پرس و گیرو گرفتەکانی ئاراستەی بەهاکانی رکەبەری

چونکە مۆدێلی بەهاکانی رکەبەری، هەم دوایین ئەنجامەکان و هەم کەل و پەل و ئیمکاناتەکانی گەیشتن و وەدەستهێنانیانی لە خۆی گرتووە، هەربۆیەش ئەو کەم و کوڕییانە تێدا نیە کە لە ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج و ئاراستەی سیستەمیدا هەیە. ئاراستەی بەهاکانی رکەبەری ئاراستەی سوودمەندە ستراتیژییەکان لە خۆ دەگرێ بەڵام بۆ چارەسەرکردن و نەهێشتنی گیرو گرفتەکانی هیچ هەوڵێك و هیچ کارێکی ناکا.

مێتۆدۆلۆژی ئاراستەی بەهاکانی رکەبەری دەبێتە هۆی ئەوە کە ئەم تێڕوانینە لە هەڵسەنگاندنی تێگەیشتنی سوودمەندبوون سەبارەت بەوەی کە رێکخراوێك بە چ شێوەیەك لە سەر بنەمای پێوەرە هەشت لایەنەکان بە باشی ئەرکەکانی جێ بە جێ دەکا باشتر کار بکا بەڵام لە دیاریکردنی جۆری پێوەرگەلێك کە سوودمەندەکان پێداگری لە سەر دەکەن بێتوانایە.

کەڵك وەرگرتن لە مۆدێلی رەوتی ئاسایی ژیان، بۆ دیاریکردنی جۆری مۆدێلە کاریگەردارەکانی رێکخراوەیی لە لایەن بەڕێوەبەرییەوە سەرنجی پێ دەدرێ بەڵام کۆمەڵێك

توێژینەوەی زۆرتر پێویستە بۆ ئەوەی روون بێتەوە کە ئایا لەگەڵ تێپەڕبوونی کات ڕێکخراوەکانیش لەگەڵ قۆناغە جۆراوجۆرەکانی رەوتی ئاسایی ژیان، مۆدێلەکانی کاریگەرداربوونیش بە شێوەیەکی شیاوی پێشبینی کراو دەگۆڕێن یان نا؟

سوودی پراکتیکی ئاراستەی بەهاکانی رکەبەری بۆ بەڕێوەبەران

ئاراستەی بەهاکانی رکەبەری پێداگری لە سەر ئەوە دەکا کە هەموو چەشنە هەوڵێك بۆ دیاریکردن و پێناسەکردن و هەروەها بۆ هەڵسەنگاندنی کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی پێویستی بە سەرنجدانە بە پێوەرە چەند لایەنەکان و بەرژەوەندییە پێك ناکۆك و ناتەباکان پێکەوە هەیە. لەگەڵ ئەوەش دا ئاراستەی بەهاکانی رکەبەری دەتوانێ لەگەڵ کەمبوونەوەی ژمارەیەکی زۆر لە پێوەرەکانی کاریگەرداربوون بۆ مۆدێلە چوار لایەنەکانی ڕێکخراوەیی بە شێوەی واتایی، بەڕێوەبەر لە دیاریکردن و روونکردنەوەی پێویستی پێوەرە جۆراوجۆرەکان لەگەڵ هۆکار و لایەنە سەرەکییە جۆراوجۆرەکان و هەروەها پێکەوە گونجانیان لەگەڵ قۆناغە جۆراوجۆرەکانی رەوتی ئاسایی ژیان دا رێنوێنی بکا.

بەراوردکردنی تێڕوانینە چوار لایەنەکانی کاریگەرداربوون

چوار ئاراستەی جۆراوجۆرمان بۆ هەڵسەنگاندنی کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی خستەڕوو. هەر کام لەم چوار تێڕوانینە بە تەنیا دەتوانن مۆدێلێکی بەسوود بن. بەڵام لە ژێر کاریگەری هەلومەرج دا یەکێکیان دەکەوێتە سەرووتری ئەویترەوە؟ لێرەدا چوار ئاراستەی مەبەستمان لەگەڵ ئەو پێوەرانەی کە سوودمان لێ وەرگرتن لە پێناسەکردنی کاریگەرداربوون و هەروەها هەلومەرجێك کە هەر کامێکیان بە بەراورد لەگەڵ ئەویتر بەسوودتر دەبن، دەخرێتەڕوو.

ئاراستە (تێڕوانین)	پێناسە	لە چ کاتێك دا بەسوودە (پێویستە)
ڕێکخراوێك بەڕادەیەك کاریگەرداره کە ...		لە کاتێکدا گرنگی زۆرتر بەم تێڕوانینە دەدرێ کە...
گەیشتن بە ئامانج	ئامانجە پێشوەخت دیاریکراوەکان وەدی بێنێ	ئامانجی روون، کاتێکی دیاریکراو و هەڵسەنگاندنێکی رونیان هەیە
سیستەمی	سەرچاوەی پێویست وەدەست دێنێ	پەیوەندییەکی روون لە نێوان بەرهەم و کەرەستەی سەرەتاییدا هەیە
سوودمەندبوونی ستراتیژیی	پێویستی هەموو هۆکارە سەرەکییەکان تاڕادەیەك دابین بکا.	هۆکارە سەرەکییەکان کاریگەرییەکی زۆریان لە سەر ڕێکخراو هەیە و ڕێکخراو دەبێ پێویستییەکانیان دابین بکا
بەهاکانی رکەبەری	پێداگری ڕێکخراو لە سەر چوار تەوەری سەرەکی لەگەڵ حەز و ئارەزووی هۆکارە سەرەکییەکان یەك دەگرێتەوە.	ئەوەی کە دەبێ ڕێکخراو پێداگری لە سەر بکا ناروونە و گۆڕانکاری لە پێوەرەکان دا بە درێژایی کات بە قازانجی ڕێکخراوە.

خشتەکی ٦ – ٢ هەڵسەنگاندنی ئاراستە چوار لایەنەکانی کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی

پوختە

بە هۆی ئەوە کە لە خستنەڕووی پێناسەیەك لە کاریگەرداربوون کۆمەڵێك گیرو گرفت هەیە، دەڵێن کاریگەرداربوون پێناسە ناکرێ. لەگەڵ هەموو ئەوانەش دا وەك بابەتێکی بنچینەیی و سەرەکی لە تیۆری ڕێکخراودا واتا و مەبەست و هەروەها پێوەری هەڵسەنگاندنەکانی دەبێ روون بکرێتەوە. تێڕوانینە چوار لایەنەکان بۆ رزگاربوون لە گیرو گرفتە زۆر و بەرچاوەکان کە لە پێناسەکردنی کاریگەرداربوون دا هەیە، کۆمەڵێك ڕێنوێنییان پێشکەش کردوە.

دوو ئاراستەی زاڵ و زۆربەی کاتەکانیش دژ بە یەك، دوو ئاراستەی سیستەمی و ئاراستەی گەیشتن بە ئامانجن. یەکەمیان کاریگەرداربوون لە وەدیهاتنی ئەنجامەکان دا پێناسە دەکا، دووەمیان پێداگری لە سەر ئامێرو کەل و پەل و ئیمکاناتەکان دەکا (کاریگەرداربوون وەك توانابیەکانی ڕێکخراو لە وەدەستهێنانی زانیارییەکان، کارکردن لە سەریان و پاراستنی سەقامگیری و هاوسەنگی لە سیستەم دا پێناسە دەکا).

تازەترین تیۆرانین سەبارەت بە دوو ئاراستەی پێشوو، ئاراستەی سوودمەندە ستراتیژییەکانە. ئەم تیۆرانینە کاریگەرداربوون بە دابینبوونی ویستەکانی لایەنە سەرەکییەکان دەزانێ کە پشتیوانی ئەوانە رێکخراو بۆ مانەوەی و ژیانی بەردەوام دەکەن. بە پێیە، سەرکەوتنی رێکخراو بریتیە لە توانایی هاورێیەتی کردنی ئەم تاك، گرووپ و ناوەندانە کە بەردەوامبوونی چالاکییەکانی رێکخراو پێیان پشت ئەستوورە.

دوایین تیۆرانین، روانگەیەکە کە پشت بە بەهاکانی رکەبەری دەبەستێ. ئەم تیۆرانینە کۆمەڵێك پێوەری کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی لە چوارچێوەی مۆدێلە چوار لایەنەکان داناوە کە هەر کام لەم مۆدێلانە پشت ئەستوورن بە کۆمەڵێك بەهای تایبەتی و لە سەر بنەمای ئەوە کە رێکخراو لە چ قۆناغێك لە قۆناغەکانی رەوتی ئاسایی ژیانی خۆیدا بێ، یەکێك لەم مۆدێلانە لە سەرووی هەمووانەوە دادەنێ. کۆمەڵێك کەس کە پێیان خۆشە پێناسەیەکی ساکار لە کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی بدۆزینەوە رەنگە ئەم باسە(بەشە)ی کتێبەکەمان تووشی ناهومێدیان بکا. کاریگەرداربوون لە لایەنی واتاییەوە زۆر ئاڵۆزە و لەبۆیەش پێناسەکەشی هەر ئاڵۆزە. کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی دەکرێ وەك رادە یان ئاستێك کە رێکخراو ئامانجە درێژخایەن و کورتخایەنەکانی خۆی وەدی دێنێ و هەروەها ئاستێك کە توانیویەتی سوودمەندە ستراتیژییە کاریگەردارەکانی خۆی بناسێ و ویستەکانی دابین بکا پێناسە بکرێ و دواجار دەکرێ لە ئاراستەی رکەبەری لەگەڵ پێوەرگەلێکی جیاواز و فرەچەشن و لە پەیوەندی لەگەڵ رەوتی ئاسایی ژیانی رێکخراودا وێنا بکرێ.

دەستەواژە سەرەکییەکان

خشتەکی ئامیبی وێنەیی
ئاراستەی بەهاکانی رکەبەری
بەرێوەبەری لە سەر بنەمای ئامانج
مۆدێلی سیستەمە کراوەکان
مۆدێلی پرۆسەی نێوخۆیی
ئاراستەی سوودمەندە ستراتیژییەکان
ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج
مۆدێلی پەیوەندی مرۆیی
کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی
مۆدێلی ئامانجی عەقڵانی (هزری)
جیاوازی (حیسابکردنی) بەرێوەبەری
ئاراستەی سیستەمی

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١ — بۆچی لە خوێندنەوەی تیۆری رێکخراودا، باسی کاریگەرداربوونی رێکخراو دێتە گۆڕێ؟

٢ — چ هۆکارگەلێك تاڕادەیەك لە هەمو پێناسە پێشکەشکراوەکان لە کاریگەرداربوون دا هەن؟

٣ — "دوایین تاقیکاری کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی، مانەوەیەتی". چەند بەڵگەیەك بۆ قەبووڵکردن و رەتکردنەوەی ئەم رستەیە بخەڕوو.

٤ — سێ نموونە لە پێوەرەکانی کاریگەرداربوونی گونجاو لەگەڵ ئاراستەی گەیشتن بە ئامانج بخەنەڕوو.

٥ — بۆ دامەزراوەیەکی بازرگانی سەرەکیترین ئامانج سوودە. هیچ پێویستیت بە پێوەرەکانی دیکە لە کاریگەرداربوون نیە. چەند بەڵگەیەك بۆ قەبووڵکردن و رەتکردنەوەی ئەم واتایە باس بکە.

٦ — بەڕێوەبەری لە سەر بنەمای ئامانج وەك تێڕوانینێکی گەیشتن بە ئامانج دێتە گۆڕێ. ئایا دەتوانێ وەك ئاراستەی سیستەمیش هەر بخرێتەڕوو؟ روونی بکەوە.

٧ - "ئامانجەکان، جۆرێك پێوەری هەمیشەیین کە لە سەر بنەمای ئەوان کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی دەتوانێ پێوانە بکرێ" بۆ قەبووڵکردن یان رەتکردنەوەی ئەم واتایە کۆمەڵێك بەڵگە و هۆ بێنەوە.

٨ — ئایا کارایی رێکخراوەیی و نەرم نوێنبوونی وەك دوو ئامانج لە ئامانجەکانی رێکخراوەیی پێکەوە ناتەبان؟

٩ — سێ نموونە لە پێوەرەکانی کاریگەرداربونی رێکخراوەیی کە لەگەڵ ئاراستەی سیستەمی ناتەبان و یەك ناگرنەوە، بخەڕوو.

١٠ — بۆچی بەڕێوەبەری دامەزراوەیەکی دەوڵەتی دەبێ کەڵك لە "توانایی بۆ مانەوەی بوودجەی زیادە" وەك پێوەرێکی کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی وەرگرێ؟ ئایا پێوەرێکی ئەوتۆ دەتوانێ پێوەرێکی ناکارکردی بێ؟

١١ — تا چ رادەیەك هۆکار و لایەنە تایبەتەکانی ڕێکخراوێك کۆمەڵەیەکی نەگۆڕ لە پێوەرەکانی کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی لە هەڵسەنگاندنی ڕێکخراوەیی دەخەنە بەر کار و سوود لـێ وەرگرتن؟

١٢ — ئاراستەی سوودمەندبوونە ستراتیژییەکان و بەهاکانی رکەبەری پێکەوە بەراورد بکە. چ هاوشێوەیی و جیاوازییەکیان پێکەوە هەیە؟

١٣ — ئاراستەی بەهاکانی رکەبەری پێداگری لە سەر چ جۆرە بەهایەکی رکەبەری دەکا؟

١٤ — بە چ شێوەیەك قۆناغەکانی ڕەوتی ئاسایی ژیانی ڕێکخراو، پێوەری سوودلـێ وەرگیردراو بۆ هەڵسەنگاندنی کاریگەرداربوونی ڕێکخراو دەتوانێ بخاتە ژێر کاریگەری خۆیەوە؟

باسی سێیەم

ڕەهەندەکانی بونیادی ڕێکخراوەیی

ڕەهەندەکانی بونیادی ڕێکخراوەیی

ئەم بەش(باس)ە ئاوڕ لە دیاریکردن و ڕوونکردنەوەی بەش یان ڕەهەندە سێ لایەنە سەرەکییەکانی بونیادی ڕێکخراوەیی دەداتەوە. ئەوەی لەم باسەدا دەیخوێنینەوە بنەمای زۆربەی ئەو کتێبانەیە کە لە سەر تیۆری ڕێکخراو نووسراون. پاش ئەوەی بونیادی ڕێکخراوەییمان پێناسە کرد، لە باسی "نۆ" تا "یازدە" ئەوە تاوتوێ دەکەین کە بە چ شێوەیەك ئەم بەشە سێ لایەنانە دەتوانن بۆ پێکهاتنی نەخشەی ڕێکخراوە جۆراوجۆرەکان تێکەڵ بە یەکتری بن و پێکەوە بگونجێن.

بەشە سێ لایەنەکان کە بۆ پێکهاتنی بونیادی ڕێکخراوەیی سوودیان لێ وەردەگرین، ئاڵۆزی، فەرمی بوون و ناوەندێتین. هەرچەندە قەبوولکردنی ئەم بەشە سێ لایەنانە وەك ڕەهەندە بنچینەیی و گرنگەکانی بونیادی ڕێکخراوەیی شتێکی باوە، بەڵام شتێکی جیهانگیرییش نیە[1]. پێش ئەوەی باسی ئەم سێ ڕەهەندە سەرەکیە بکەین، کارێکی باش دەکەین ئەگەر پێڕستێك لەو سێزدە گۆڕاوە بەناوبانگە قەبووڵکراوانە لە لایەن زۆرینەی تیۆری داڕێژەرانەوە بکەین کە بۆ پێناسەکردنی ڕەهەندەکانی بونیادیی کەڵکیان لێ وەردەگیردرێ. بۆ ئەوەی بزانن کە بە چ شێوەیەك ئەم گۆڕاوانە لە لایەن تیۆری داڕێژەرە جۆراوجۆرەکانەوە پێناسە کراون، سەرنجتانی بۆ ڕادەکێشین:

بەشە ئیدارییەکان: ژمارە سەرپەرشتان، بەڕێوەبەران بە پیی ئاستەکانیان و کارمەندان بە ڕێژەی هەموو ژمارەی کارمەندەکانی ڕێکخراو[2].

سەربەخۆیی (ئۆتۆنۆمی): ئاستێك کە بەڕێوەبەری بەرز دەبێ بڕیارگەلێکی تایبەت بۆ بەرزترین ئاستی دەسەڵات بەرز بکاتەوە[3].

---

١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

ناوەندێتی: ڕێژەی ئەو کرێکارانەی کە باشترینەکانیان لە بڕیاردان دا بەشدارییان کردوە و ژمارەی ئەو بیاڤ و چوارچێوانەی ئەمانە تێیدا هاوبەشی دەکەن[٤]، ناوەندێتیی دەسەڵات یان تایبەتمەندیگەلێك کە ناوەندی بڕیاردان بە سەرنجدان بە ڕێبازە سەرەکی و تایبەتەکانی ڕێکخراو بەرپرچ دەداتەوە[٥] یان ئاستێك لە زانیاری کە لە نێوان ئاستە جۆراوجۆرەکانی ڕێکخراودا بڵاوبۆتەوە و هەروەها ڕادەی هاوبەشیکردن و بەشداری تاکەکان لە پلاندانانی درێژخایەن[٦] دا.

ئاڵۆزی: ئاماژە دەکا بە ژمارەی پسپۆڕان و چالاکییە شارەزایانەکان و هەروەها ماوەی خولی ڕاهێنانی پسپۆڕانە و شارەزایانەی کارمەندەکان[٧].

دەسەڵات پێدان: ڕێژەی ژمارەی ئەو بڕیارانەی کە لە لایەن بەڕێوەبەری بەرزەوە دەردەچێ لە بەرامبەر ئەو بڕیارانەی کە لە لایەن بەڕێوەبەرانی چالاکی و پڕاکتیکیدا کە دەسەڵاتی بڕیاردانیان پێ سپێردراوە[٨].

جیاکردنەوە(هەڵاوارتن): ژمارەی کۆمەڵێك ئەرکی تایبەتی کە لە ڕێکخراودا دیاری کراوە[٩] یان جیاوازی لە ڕەوتگرتنی شارەزایی و هەستکردنی بەڕێوەبەران لە ناوەندە جۆراوجۆرەکانی ڕێکخراودا[١٠].

فەرمی بوون: ئاستێکە کە ڕۆڵی کارمەندەکان بە پشت بەستن بە بەڵگەنامە و دۆکیۆمێنتە فەرمییەکان پێناسە دەکرێ[١١].

---

٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

٧. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

١٠. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

١١. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

ئاوێتەبوون(تێکەڵاوی): چییەتی هاوکاری لە نێوان ئیدارە و ناوەندەکان و لە نێوخۆیان دا کە بۆ یەکیەتی پێدان بە چالاکییەکان پێویستە یان پلانە سوودمەندەکان بۆ هاوئاهەنگی لە نێوان یەکەکانی رێکخراودا[12].

پیشەگەری: ئاستێکە کە کارمەندەکان، رێکخراوێکی تایبەتی و پسپۆڕانە وەك سەرچاوەیەك قەبووڵ دەکەن، باوەڕبوون بە خستنەڕووی خزمەتگوزاری گشتی و باوەڕبوون بە خودکۆنترۆڵی (سەربەخۆیی) و ناوەندێتی لە ناوەندێکی کارکردن و سەربەخۆیی و ئازادی چالاکی لە کارکردن دا.

چوارچێوەی چاوەدێری: ژمارەی بەردەست و کارمەندانی بەردەست کە بەڕێوەبەرێك دەتوانێ و دەبێ سەرپەرشتیان بکا[15].

پسپۆڕخوازی: ژمارەی کۆمەڵێك پسپۆڕی شارەزا و ماوەی خولی راهێنانی پێویست بۆ هەرکامێکیان[16] یان رادەی پسپۆڕخوازی ورد و درووست کە لە شیکردنەوەی پیشەکان بۆ ئەرکە جۆراوجۆرەکان دیاری کراون[17].

ستانداردکردن: ئاستێکە کە گۆڕانکاری لە ئەرکەکان دا بە سەرنجدان بە یاسا و دەستوور دەکرێ[18].

چوارچێوەی ستوونی: ژمارەیەك ئاستە لە ئاستەکانی دەسەڵاتەکان لە بەڕێوەبەری بەرز بۆ کارگێڕان لە ئاستەکانی خوارووتری رێکخراودا[19].

ئەو پێڕستەی کە لە سێزدە گۆڕاوی سەرەوە ئەوەمان نیشان دەدا کە لە نێوان تیۆری داڕێژەران سەبارەت بەوە کە چ شتێك بونیادی رێکخراوەیی پێك دێنێ یەکانگیرییەکی پوخت و تەواو نیە. بە بەردەوامبوون و خوێندنەوەی ئەم باسە بەڕێزت لەوە تێدەگەی کە هەمو رەهەندە باسکراوەکان لەو پێڕستەی سەرەوەدا، تارادەیەك بە شێوەیەکی راستەوخۆ و یان ناڕاستەوخۆ لە

---

١٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

١٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

١٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

١٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

١٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

١٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

بونیادی ڕێکخراوەییدا سەرنجیان پێ دراوە. دەرەنجامێك کە وەری دەگرین و تاڕادەیەکی زۆر درووستیش دێتە بەرچاو ئەوەیە کە تیۆری داڕێژەران، بە گشتی لە سەر ڕەهەندەکانی بونیادیی هاودەنگن بەڵام سەبارەت بە پێناسەی چالاکییەکان هەر کامێکیان و بەرزتر نرخاندنی هێندێکیان بە سەر ئەوانیتر و هەروەها ئەوە کە هێندێك ڕەهەند دەبێ لە ژێر کاریگەری ڕەهەندێکی گەورەتردا سەرنجی پێ بدرێ و تاوتوێ بکرێ هێندە لەگەڵ یەکتری کۆك و هاوڕا نین. ئیزن بفەرموون لەگەڵ ئەوەدا کە ئەوە تەئید دەکەین کە کۆمەڵێك پێناسەی جۆراوجۆر لە بونیادی ڕێکخراوەیی خراوەتەڕوو، بۆ ئەوەی زۆر قووڵترو وردتر لەم دەستەواژەیە پێش هەمووان لە لایەنی ئاڵۆزی وەك بەشێك لە بونیادی ڕێکخراوەیی زیاتر وردبینەوە.

ئاڵۆزی

ئاڵۆزی[1]مانای چییە؟ بۆچی ئاڵۆزی گرنگە؟ ئەم باسە(بەش) مەبەستی وڵامدانەوەیە بەم دوو پرسیارە.

پێناسەی ئاڵۆزی

ئاڵۆزی ئاماژە بە ڕادەی جیاکردنەوە و هەڵاوارتنێك کە لە ڕێکخراودا هەیە. جیاکردنەوە ئاسۆیی، ڕادە یان ئاستی جیاکرانەوەی ئاسۆیی نێوان یەکەکان دەردەخا. جیاوازی ستوونی سەرنج دەداتە قووڵایی یان بەرزی ئاستەکان و هیرارکی ڕێکخراوەیی. جیاکردنەوە بە پیی ناوچە جوگرافییەکان، ئاماژە بە ڕادەی پرش و بڵاوی یەکەکان و ئیمکانات و هێزەکانی مرۆیی لە ڕەهەندی جوگرافییەوە دەکا.

جیاکردنەوەی ئاسۆیی[2]: ئاماژە بە ڕادەی جیاکردنەوەی نێوان یەکەکانی ڕێکخراوەیی بە پیی دۆخی ئەندامانی ڕێکخراو، چیەتی ئەرکەکانیان و ڕادەی خوێندن و ئەو ڕاهێنان و پەروەردەبوونانەی کە دیتوویانە دەکا. دەتوانین بڵێین کاتێك کۆمەڵێك پیشەی جۆراوجۆر لە ڕێکخراوێك دا هەیە کە پێویستیمان بە زانستی پسپۆڕانە و شارەزایی زانستی هەیە ئەو کات ڕێکخراو کۆمەڵێك ئاڵۆزی زیاتری هەیە. بۆچی؟ چونکە دۆخی جۆراوجۆری پیشەیی تاکەکان، پەیوەندییەکانی لاواز و هێدی کردوە و بەڕێوەبەری سەبارەت بە هاوئاهەنگی لە نێوان

1 . Complexity
2 . Horizontal Differentiation

چالاکییەکانی تاکەکان تووشی گیرو گرفت دەکا. بۆ وێنە کاتێك ڕێکخراوەکان، کۆمەڵێك گرووپی پسپۆڕانەی پێك هێناوە و یان ناوەند و هۆبەکانی ڕێکخراوەیی پەرە دەدەن، لە ڕاستیدا ئەوانە کۆمەڵێك گرووپی جیا لە یەکتریان درووست کردوە و دواجار مامڵەکردن و هەڵکردن لە نێوانیان دا ئاڵۆزتر کردوە. ئەگەر ڕێکخراو لەو تاکانەی کە خاوەن پێشینە و لێهاتوویی و پەروەردەی هاوشێوە پێك بێ ڕەنگە زۆرینەیەك لە هەموو دنیا ئەمانە هەر وەك یەك شت چاو لـێ بکەن. بە پێچەوانە، فرەچەشنی لەو نموونانەی سەرەوەدا، ئەگەری ئەوە کە ڕەنگە تاکەکانی ڕێکخراو، وەدوای کۆمەڵێك ئامانج و مەبەستی جۆراوجۆر بکەون و هێندێکیان کورتخایەن و هێندێکی دیکەیان درێژخایەنانە بیر بکەنەوە و کۆمەڵێك شیکردنەوە و تێگەیشتنی جۆراوجۆریان لە کارەکەیان هەبێ زۆرتر دەباتە سەر.

پسپۆڕی بوونی پێشەکان، ئەم جیاوازییانە بەهێز دەکا (پیشەی ئەندازیاری کیمیا، لە پیشەی هەواڵنێری دامەزراندن تەواو جیاواز و دوورە) ئەو ئاستە ڕاهێنانەی کە ئەم دووانە بوویانە، زمانی کارکردنی ئەم دووانە تەواو لە یەکتری جیاوازن و بە گشتی هەر کام لەم دووانە لە بەشە جۆراوجۆرەکانی ڕێکخراودا کەڵکیان لـێ وەردەگیردرێ کە ئەم پرسە خۆی دۆخی هەردووکیان وەك دوو تاك بە کۆمەڵێکی زۆر تایبەتمەندی جۆراوجۆر لە یەکتریان جیا دەکاتەوە.

گرنگترین بەڵگە کە باس لە جیاوازی و جیاکردنەوەی ئاسۆیی نێوخۆیی ڕێکخراو، پسپۆڕخوازی و پۆلێنەکردنی نێوخۆیی ڕێکخراوە. هەروەك خۆتان دەبینن، ئەم دووانە پەیوەندییەکی دوو لایەنەیان لەگەڵ یەکتری هەیە. ئیزن بفەرموو باسەکەمان بە تێڕوانینێکی پسپۆڕخوازانە دەست پێ بکەین.

پسپۆڕخوازی[3] دەگەڕێتەوە بۆ پۆلێنەکردنی وردی کۆمەڵێك ئەرك کە بە هۆی کەسێکەوە ئەنجام دەدرێن. پسپۆڕخوازی بە دوو شێوە ڕوو دەدات. باوترینی ئەم شێوانە، لە ڕێگای **پسپۆڕخوازی ئەرکەکان**[4]ەوە ڕوو دەدا کە لەودا، پیشەکان بە سەر کۆمەڵێك ئەرکی سادە و دووبارەکراو دابەش دەکرێن. لە سەر بنەمای بنچینەی ناسراوی **دابەشکردنی کار**[5]ی پسپۆڕخوازی، لێهاتوویی جێگرتنەوەیەکی بەرچاوی لە نێوان کارمەندەکان دا کردۆتەوە و جێگۆڕکێ پێکردنیان بە هۆی کارگێڕی و بەڕێوەبەرییەوە ئاسانتر دەکا. هەرچەندە بە پێی پسپۆڕخوازی ئەرکەکان، تاکەکان لە کارەکەی خۆیان دا پسپۆڕتر دەبن بەڵام پسپۆڕخوازی کۆمەڵایەتیش پێویستە.

---

3 . Specialization
4 . Functional Specialization
5. Division of labor

پسپۆڕخوازی کۆمەڵایەتی[٦] بە سوود وەرگرتنی تاکە شارەزاکان کە خاوەن لێهاتووین بەڵام ناتوانن زۆر بە ئاسانی ناتوانن دەکاری بێنن، روو دەدات. بە گشتی کارێك کە بە بە هۆی ئەندازیارەکانی شارسازی، فیزیازان و سەرپەرستەکانەوە کراوە پسپۆڕانەیە، بەڵام ئەو چالاکییانەی کە ئەنجام دەدرێن بە پیی بارو دۆخیان زۆر جیاوازن.

چوونە سەر و بەرزبوونەوەی هەرکام لە شێوە و وێنەکانی پسپۆڕخوازی دەبێتە هۆی چوونە سەری ئالۆزی. بۆ؟ چونکە چوونە سەری پسپۆڕخوازی پێویستی بە کۆمەڵێك مێتۆد و شێوازی ئالۆزتر و پڕتێچووترە بە مەبەستی وەدیهاتنی هاوئاهەنگی و چاوەدێری (کۆنترۆڵ). لەم بەشەدا و لە باسی فەرمی بوون دا، پسپۆڕخوازی کۆمەڵایەتی شی و تاوتوێ دەکەین. بە هەر حاڵ چونکە زۆربەی رێکخراوەکان پشتیان بە پسپۆڕخوازی ئەرکەکان بەستوە، دەبێ کارامەییە راستەقینەکانی بەرهەمهاتوو لە دابەشکردنی کار بە شێوەیەکی کامڵ و پوخت روون و شی بکەینەوە.

دوو سەد ساڵ لەوەپێش، "ئادام سمیت" لە کتێبی "سامانی نەتەوەیی" خۆی دا باسی ئەوەی هێنایە گۆڕێ کە پسپۆڕخوازی بە چ شێوەیەك لە دروستکردنی دەرزیەك دا بگرینە بەر[٢٠]. ئەو گوتی دە کرێکار کە هەر کامێکیان ئەرکێکی پسپۆڕانە و تایبەتییان ئەنجام دەدا، دەیانتوانی رۆژانە چل و هەشت هەزار دەرزی بەرهەم بێنن بەڵام ئەگەر ئەوانە هەر کەسە و بۆخۆی و سەربەخۆیانە خەریکی ئەو کارەبوونایە بە گشتی بەرهەمەکەیان یا دوو سەد دەرزی دەبوو یان رەنگە کەمتر لەوەش دەبوو. ئەگەر هەر تاکێك سەرەتا مەجبوور بوایە ئاسنە خۆشکراوەکە ئامادە بکا، پاشان بیکوتێ و دواتر بیبڕێ و سەرەکەی تیژ بکات و دواجار دەرزی و جەستەکەی پێکەوە بنووسێنێ، تەنیا دەیتوانی رۆژانە بە گشتی هەر دە دەرزی بەرهەم بێنێ.

بۆچی دابەشکردنی کار دەکرێ؟ پێش هەموو شتێك ئەوە کە لە پیشە ئالۆزەکان و خاوەن چالاکیە جۆراوجۆرەکان دا، تاکێك بە هۆی بەربەست و بەرتەسکی توانایی جەستەییەوە ناتوانێ ئەرکە پسپۆڕییەکانی ئەو پیشەیە ئەنجام بدات.

ئەگەر پسپۆڕێك ناچار بێ، بە تەنیا ترۆمبێلێك درووس بکا، تەنانەت ئەگەر خاوەنی هەزاران لێهاتوویی پێویست بەو کارەش بێ، دەبێ چەندین مانگ تەواو وەخت هەوڵ بدا و کار بکا بۆ ئەوەی ئەم کارەی بە ئاکام بگا و شتێکی لـێ بکەوێتەوە. دووەمین پرس، بەربەست و بەرتەسکییە زانستییەکانە کە وەك هۆکارێکی زەختهێنەر و تێکەوەپێچان کار دەکەن. هێندێك لە ئەرکەکان بۆ

---

6 . Social Specialization

٢٠. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

بە ئاکام گەیشتن، پێویستیان بە لێهاتوویییەکی یەکجار بەرز هەیە و لە حاڵێك دا هێندێکی دیکەیان بە هۆی کەسانێکی زۆر کەم شارەزاشەوە دەکرێن. ئەگەر زۆرێك لە ئەرکەکان، لێهاتوویییەکی زۆریان ویستبایە، دۆزینەوەی تاکە لێهاتووەکان بە مەبەستی ئەنجامدانی ئەو ئەرکانە زۆر ئەستەم دەبوو. سەرەڕای ئەوەش، ئەگەر هەموو کارمەندەکان لە هەموو قۆناغێك لە پرۆسەی بەرهەمهێنان دا رۆڵ و کاریگەرییان هەبوایە، هەموویان دەبوو هەم ئەو ئەرکانەی کە پێویستییان بە لێهاتوویی کەم هەیە و هەم ئەو ئەرکانەی کە لێهاتوویییەکی زۆریان گەرەکە ئەنجام بدەن. چونکە کرێکارە لێهاتووەکان لە چاو کرێکارە کەم شارەزاکان مووچەیەکی زۆرتر وەردەگرن و دەبێ مووچەکەیان رەنگدانەوەی ئاستی بەرزی لێهاتووییان بێ، هەربۆیەش ئەگەر لەم کەسانە بۆ جێ بە جێ کردنی کۆمەڵێك کاری سادە و ئاسایی وەرگیردرێ، کەڵك وەرگرتنێکی نەگونجاو و نالەبار لە سەرچاوەی مرۆیی کراوە و کۆمەڵێك تێچووی بێ سوود دەکرێن.

توخمێکی دیکە کە لە دابەشکردنی کارەوە سەرچاوە دەگرێ، کارایییە. لێهاتوویی تاك بە هۆی ئەنجامدانی کارە دووبارە و بەردەوامەکانەوە دەچێتە سەر و بەرز دەبێتەوە. کارایی، ماوەی کات تێپەڕکردن لە گۆڕینی ئەرکەکان کەم دەکاتەوە و ماوەیەك کە ئامێرو کەل و پەلەکان لە سەرەتای دەست پێکردنی کارەوە لە پرۆسەی بەرهەمهێنانەوە تا قۆناغی بەرهەمهێنانەوە کە ناکرێ سوودیان لێ وەرگیردرێ، لە رێگای پسپۆڕخوازییەوە کەم دەبێتەوە. سەرەڕای ئەوەش لە روانگەی رێکخراوەوە، کردنەوەی خولێکی راهێنان بۆ پسپۆڕخوازی کارکردێکی کارامە و باش دێتە بەرچاو. راهێنان و پەروەردەکردنی کرێکاران بۆ ئەنجامدانی کۆمەڵێك چالاکی و ئەرکی دووبارە، لە هەمبەر راهێنان بە مەبەستی وەدیهاتن و جێ بە جێ کردنی چالاکییە ئاڵۆز و پڕ لە گرفتەکان تاڕادەیەك ئەستەمترە و تێچووی کەمتریش تووشی رێکخراو دەکا. دواجار دابەشبوونی کار لە رێگای هاندانی تاکەکانەوە بۆ داهێنان و نوێگەری تایبەتی، باشتربوون و کارامەتربوون زیاتر دەباتە سەر.

دابەشکردنی کار، کۆمەڵە پسپۆڕییەکان پێك دێنێ. شێوازێك کە لە سەر بنەمای ئەو پسپۆڕەکان کۆمەڵ بە کۆمەڵ دەکرێن پێی دەگوترێ **پۆلێن کردن**[7]. پۆلێنەکردن شێوازێکە کە زۆربەی رێکخراوەکان بە یارمەتی ئەو، کۆمەڵێك چالاکی کە بە شێوەی ئاسۆیی لێك جیا کراونەوە و هەڵاوارتە کراون بە شێوەیەکی درووست هاوئاهەنگ دەکەن. دوو کاریگەری کاریگەری رێکخراو دەتوانن بە پێی ژمارە، ئەرك، بەرهەم یان خزمەتگوزاری، کڕیار و یان لە

7 . Departmentation

سەر بنەمای ناوچە جوگرافییەکان و یان پرۆسەوە پۆلێنە بکرێن. بۆ وێنە پۆلێنەکردنی بنەڕەتی زۆربەی ڕێکخراوەکان ڕەنگە لە سەر بنەمای ئەرك بکرێ. (بۆ نموونە بەشەکانی دارایی، بەرهەمهێنان، فرۆشتن و تاکەکان) لە بەرامبەردا ڕەنگە فرۆشی ڕێکخراوەکان لە سەر بنەمای ناوچە جوگرافییەکان، بەرهەمهێنان لە سەر بنەمای بەرهەم، کارگەکانی بەرهەمهێنانی تاك بەرهەمی لە سەر بنەمای پرۆسە پۆلێنە بکرێن و، لە لایەکی دیکەوە لە ڕێکخراوێکی زۆر بچووك دا بنەمای ژمارەیی شێوازێکی نافەرمی و کاریگەر بە هۆی ئەوەوە دەکرێ تاکەکان لە پۆلێنەکران دا نیشان بدەین.

جیاکردنەوەی ستوونی[8] ئاماژە بە قووڵبوون یان بەرزی بونیادی ڕێکخراوەیی دەکا. ئاستەکانی ڕێکخراوەیی، جیاکردنەوەی ستوونی ڕێکخراو دەچێتە سەر و ئاڵۆزی ڕێکخراوەییش زۆرتر دەبێ. ئاستی زیاتر، لە نێوان بەڕێوەبەری و چالاکی ڕێکخراو هۆکارێکە بۆ تێکدان و خەوشدارکردنی پەیوەندییەکان کە هاوئاهەنگی لە نێوان بەشەکانی تاکەکانی بەڕێوەبەری و چاوەدێری بە سەر چالاکیە پراکتیکییەکان لە لایەن بەڕێوەبەری بەرزەوە ئەستەم دەکا.

جیاکردنەوەی ستوونی و ئاسۆیی نابێ وەك دوو چەمکی لێك جیا چاو لـێ بکەین. جیاکردنەوەی ستوونی ڕەنگە وڵامێکی گونجاو بێ بۆ بردنە سەری جیاکردنەوەی ئاسۆیی لە ڕێکخراودا. کاتێك پسپۆڕخوازی نێوخۆیی ڕێکخراو زیاتر بێ، هاوئاهەنگی لە نێوان ئەرکەکان پێویستتر دەبێ. چونکە جیاکردنەوەی ئاسۆیی زۆر زیاتر بەڵگەیە بۆ جیاوازی لە بوارەکان دا، ئاستی ڕاهێنان و جۆری ڕاهێنانی ئەندامەکان، هەربۆیەش بۆ یەکەکانی ڕێکخراوەیی بە شێوەیەکی تاکەکەسی ڕەنگە ئەستەم بێ کە بزانن بە چ شێوەیەك دەتوانن ئەرکەکانی خۆی لەگەڵ ڕێکخراو وەك کۆیەك بگونجێنێ. کۆمپانیایەکی ڕێگاو بان بۆ جێ بە جێ کردنی پرۆژەکانی خۆی کۆمەڵێك کەس دادەمەزرێنێ، بۆ وێنە: خەریتەکێشەکان، مێعمارە شارەزاکان لە ئاستی بەرزدا، خەریتەکێشەکانی پرد، خزمەتکارەکانی کارو باری ئیداری، شۆفێری ترۆمبێلەکان و پەیمانکارەکان. بەڵام بۆ دڵنیابوون لەوەی کە کارەکان بە پیی بەرنامەی داڕێژراو و کاتی پێشبینی کراو دەچێتە پێش، پێویستە کەسێك سەرپەرستی ئەم کۆمەڵە پسپۆڕە وەئەستۆ بگرێ. ئەم بابەتە، پێویستی هاوئاهەنگیمان وەبیر دێنێتەوە و دوا بە دوای ئەوەش جیاکردنەوەی ستوونیمان پێ نیشان دەدا.

---

8 . Vertical Differentiation

ئەو ڕێکخراوانەی کە کۆمەڵێك کرێکاری یەکسانیان هەیە هەر بەو ئاستە ڕادەی جیاکردنەوەی ستوونیان نیە. ڕێکخراوەکان بە پێکهێنانی کۆمەڵێك ئاست و هیرارکی ڕێکخراوەیی جۆراوجۆر، دەتوانن ببنە ڕێکخراوێکی بونیاد بەرز و یان ئەوەی کە بە درووستکردنی ئاست و هیرارکی ڕێکخراوەیی بەرتەسك دەبنە ڕێکخراوێکی خاوەن بونیادی تەخت.

چوارچێوەی چاوەدێری[9] ژمارەی ئەو بەردەستانەی کە بەڕێوەبەرێك دەتوانێ بە شێوەیەکی کاریگەردار ئاراستەیان بکا و ڕێبازیان پێ بدا دەردەخا. ئەگەر ئەم چوارچێوەیە بەرین بێ، ژمارەی ئەو بەردەست و کارمەندانەی کە دەبێ ڕاپۆرت بدەنەوە بە بەڕێوەبەر زۆرتر دەبن. ئەگەر ئەم چوارچێوەیە بەرتەسك بێ، بەڕێوەبەر ژمارەیەکی زۆر کەم بەردەستی دەبێ. لە حاڵەتی یەکسانبوونی هەلومەرجەکانی دیکەدا، هەرچەند کە چوارچێوەی کۆنتڕۆڵ بچووکتر بێت، بونیادی ڕێکخراو بەرزتر دەبێتەوە. ئەم خاڵە گرنگە و شیاوی ئەوەیە کە زیاتر لیی وردبینەوە:

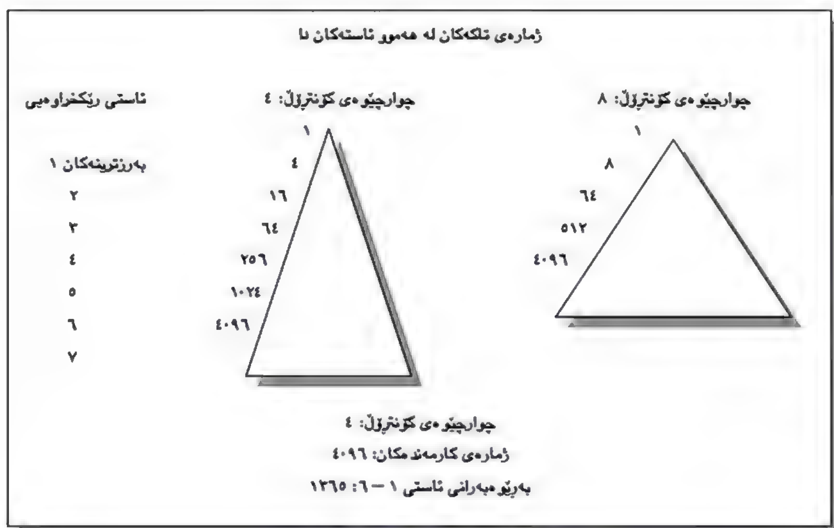
"حیسابکردنێکی ژمێریاری دەردەخا کە: جیاوازییەکی بچووك لە چاوەدەێریدا دەبێتە هۆی کۆمەڵێك جیاوازی گەورە لە ژمارەی بەڕێوەبەران لە ئاستە جۆراوجۆرەکان دا"[21].

ئەم بابەتە لە وێنەی ١ — ٣ دا نیشان دراوە. ئێوە دەبینن کە لە ئاستی چالاکییەکان (نزمترین ئاست) لە هەموو ڕێکخراوێك دا ٤٠٩٦ کارمەند هەیە. ئاستەکانی دیکە کە پۆستەکانی کارگێڕی دەردەخا، بریتین لە ١٣٦٥ کارگێڕ (ئاستی ٦ — ١) بە چوارچێوەی چاوەدێری ٤ کەسی یان ٥٨٥ بەڕێوەبەر (ئاستەکانی ٤ -١) بە چوارچێوەی چاوەدێری ٨ کەسی. چوارچێوەی چاوەدێری بەرتەسکتر (٤کەسی) جیاکردنەوەی ستوونی زۆرتری لێ کەوتۆتەوە و دواجار ڕێکخراوێکی بە بونیادیەکی درێژ پێك هێناوە. چوارچێوەی چاوەدێری بەرینتر (٨ کەسی) ڕێکخراوێکی تەخت و ساکار درووست دەکا.

---

9 . Span of Control

٢١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و.ك.



وێنەی ١ – ٣: هەڵسەنگاندنی چوارچێوەکانی چاوەدێری

سەبارەت بەوە کە رێکخراوە درێژەکان کاریگەردارترن یان تەختەکان، کۆمەڵێك توێژینەوە کراوە و کۆمەڵێك بەڵگە و دۆکیۆمێنت لەمبارەوە بە دەستەوەن. بونیاد بەرزەکان، سەرپەرستییەکی وردیان دەوێ و کۆنترۆڵی توندی فەرماندەرانە پێویست دەکا و بە هۆی زۆربوونی ئاستەکانی بەڕێوەبەری، هاوئاهەنگی و پەیوەندییەکان، ئاڵۆز و ئەستەم دەبێ. بونیاد نزم و تەختەکان پێوەندییەکی کورت و سادەی هەیە و چونکە بەڕێوەبەر یان سەرپەرستەکان، کۆمەڵێکی زۆر بەردەستی هەیە کە راپۆرتی دەدەنەوە، هەربۆیەش دەرەتانی سەرپەرستی وردی زۆر کەم دەبێ و بە هۆی بوونی ئاستی بەڕێوەبەری کەم، دەرەتانی بەرزبوونەوەش زۆر کەم و لاواز دەبێ. زۆر بە ئاسانی دەکرێ لەوە تێبگەین کە چوارچێوەی چاوەدێری بەرینتر دەبێتە هۆی کارکردی رێکخراوەیی بەرزتر. بەڵام بۆ وێنە، توێژینەوەیەك کە لەم دواییانەدا کراوە پێداگری لە سەر ئەوە نەکردوە[٢٢]. ئەم توێژینەوەیە دەریخستوە کە

٢٢. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و.ك.

ڕێکخراوە گەورەکان ئەگەر خاوەنی بونیادیەکی نزمیش بن، کەمتر کاریگەرییان دەبێ. گەورەتربوونی قەبارەی ڕێکخراو، دەبێتە هۆی ئالۆزی زۆرتر و کاتێکی زۆر لە بەڕێوەبەری دەگرێ و سەرقالییەکی زۆرتری بۆ درووست دەکا. بەڵام بونیادی بەرز بە هۆی چوارچێوەی چاوەدێری بەرتەسکی، بەرپرسایەتی سەرپەرستی ڕۆژانەی بەڕێوەبەر کەم دەکاتەوە و بەڕێوەبەر کاتێکی زۆرتر بە مەبەستی پەیوەندیگرتن لەگەڵ بەڕێوەبەرانی ئاست بەرز تەرخان دەکا. سەرەڕای ئەوەش، کۆمەڵێك بەڵگەی دیکەش دەریدەخەن کە گەورەتربوونی قەبارەی ڕێکخراو، جۆری پیشەکان و تایبەتمەندی کرێکارەکان، پەیوەندی کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی و چوارچێوەی چاوەدێریش کەم دەکاتەوە[٢٣]. هێندێك لە پیشەکان لە هەمبەر هێندێکی دیکەدا ئاڕاستەکردن و چاوەدێرییەکی زۆرتریان پێویستە و تاکەکان لە سەر بنەمای ڕادەی خوێندەواری، لێهاتوویی و تایبەتمەندییە تاکەکەسییەکان، ڕادەیەکی دیاریکراوی ئازادی کردەوە لە کاردا پێویستە و چوارچێوەیەکی چاوەێری دیاریکراویان پێ گونجاوە.

جیاکردنەوە لە سەر بنەمای ناوچە جوگرافییەکان: ڕێکخراوێك دەتوانێ چالاکییەکانی خۆی بە ڕادەیەکی یەکسان لە جیاکردنەوەی ئاسۆیی و هیرارکی و ئاستەکانی ڕێکخراوەیی، لە چەندین شوێن دا ئەنجام بدات. بەڵام لەگەڵ هەموو ئەوانەشدا، شوێنە چەند لایەنەکانی ئالۆزی ڕێکخراوەیی زیاتر دەکا. لەمڕووەوە سێیەمین توخم کە ئالۆزی ڕێکخراوەیی لەوەوە سەرچاوە دەگرێ **جیاکردنەوە لە سەر بنەمای ناوچە جوگرافییەکان**[10]ە کە ڕادەی بڵاوبوونەوەی ناوەند و بەشەکان، کارگە و تاکەکانی ڕێکخراو لە سەر بنەمای ناوچە جوگرافییەکان نیشان دەدا.

جیاکردنەوە لە سەر بنەمای ناوچە جوگرافییەکان، دەتوانێ وەك بیرۆکەیەك بە مەبەستی پەرەپێدانی ڕەهەندەکانی جیاکردنەوەی ستوونی و ئاسۆیی بێتە ئەژمار. واتە ڕەنگە ئەرکەکانی ناوەندەکانی دەسەڵات، لە ڕەهەندی جوگرافییەوە لە یەکتری جیا بکرێنەوە. ئەم جیابوونەوە یان پرش و بڵاوبوونە هەم ژمارەی شوێنە جۆراوجۆرەکان و هەم مەودای نێوانیان دەگرێتە خۆ.

واتای جیاکردنەوە لە سەر بنەمای ناوچە جوگرافییەکان، بۆ جیاکردنەوەی ستوونیش بەکار دێ. لە حاڵێك دا بونیاد بەرزەکان سەبارەت بە بونیاد تەخت و ساکارەکان کۆمەڵێك ئالۆزی زیاتریان هەیە، ڕێکخراوێکی خاوەن بونیادی بەرز کە لە ڕەهەندی جوگرافیایی، ئاستەکانی

---

٢٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و.ك.

10 . Spatial differentiation

دەسەڵاتی پرش و بڵاوە بە بەراورد لەگەڵ ڕێکخراوێك کە هەموو دەسەڵاتەکان لەودا لە دەست بەڕێوەبەردا کۆکراوەتەوە، زۆر ئاڵۆزترە. ئەگەر بەڕێوەبەرانی بەرزی پڕاکتیکی و جێبەجێکار لە شارێك دا نیشتەجێ بن و بەڕێوەبەرانی ناوەندی لە شەش شاری دیکە و کارمەندەکانی ئاستەکانی خوارووتری ڕێکخراو لە سەد ناوەند و لقی جۆراوجۆردا بن، ئاڵۆزی ڕێکخراوەیی یەکجار زۆرتر دەچێتە سەر. هەرچەندە تەکنەلۆژیای کۆمپیتەر، تواناییە پێویستەکانی بۆ وەرگرتنی زانیاری و پەیوەندیگرتن لەگەڵ کەسانی تر بۆ بڕیاردەران باشتر دەکا بەڵام بەوحاڵەش لەگەڵ هەموو ئەوانەدا چوونەسەری ئاڵۆزی خۆی نیشان دەدا.

دواجار ئەوە کە لە باسی جیاکردنەوە لە سەر بنەمای ناوچە جوگرافییەکان دا، مەودای نێوان ناوچەکانیش هەر سەرنجی پێ دەدرێ. بە شێوەیەکی زۆر کورت و پوخت جیاکردنەوە لە سەر بنەمای ناوچە جوگرافییەکان، سێیەمین توخمە لە پێناسەی ئاڵۆزی ڕێکخراودا کە دەردەیخا هەرچەندە جیاوازی ستوونی و ئاسۆیی، یەکەکانی ڕێکخراوەیی لە یەکتری زیاتر دوور و بڵاو دەکاتەوە بەڵام جیابوونەوەی یەکەکان لە لایەنی فیزیکیشەوە دەتوانێ ئەم ئاڵۆزیە زیاتر بکا.

ئایا ئەم سێ توخمە دەتوانن وێڕای یەکتری بە ئاکام بگەن؟ چ پەیوەندییەك (دیارە ئەگەر هەبێ) لە نێوان جیاکردنەوەی ستوونی یان ئاسۆیی و جیاکردنەوە لە سەر بنەمای ناوچە جوگرافییەکان دا هەیە؟ لە ڕێکخراوە گەورەکان دا تۆ دەتوانی چاوەڕوانی پەیوەندی دوو لایەنەی بەهێز و زۆر لە نێوان ئەم سێ توخمەدا بکەی.

لە ڕێکخراوە بچووکەکان دا کاریگەری ئەم هۆکارانە یەکجار کەم و لاوازە و پەیوەندییەکانیشیان لاوازتر دەبێ. بە شێوەیەکی گشتی ئەم سێ توخمە ناتوانن وێڕای یەکتری بە ئاکام بگەن. بۆ وێنە باسی ئەوە دەکرێ کە زۆربەی پەیمانگاکان خاوەندی جیاکردنەوەی ستوونی و پرش و بڵاوی جوگرافیایی کەم بەڵام ڕادەی جیاکردنەوەی ئاسۆیی زۆر زۆرن[٢٥].

بۆچی ئاڵۆزی گرنگە؟

توخمە سەرەکییەکانمان لە ئاڵۆزی دا دیاری کرد. کەواتە هیچ پێویست ناکا بپرسین ئەرێ ئاڵۆزی چیە؟ بەڵا پرسیارەکە بەو شێوەیە دێنینە گۆڕێ. ئەگەر ڕێکخراوەکان ئاڵۆزیەکی کەم

---

٢٥. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و.ك.

یان زۆریان هەیە، ئەم واتای ئالۆزیە کەم یان زۆرە بۆ بەڕێوەبەرانی ئەم ڕێکخراوانە چ واتایەکی هەیە؟

ڕێکخراوەکان لە سیستەمە لاوەکییە جۆراوجۆرەکان پێکهاتوون کە بۆ کاریگەرداربوونی ئەم سیستەمە لاوەکییانە، پەیوەندییەکان، هاوئاهەنگی و چاوەدێری پێویستە. ڕێکخراوێکی زۆر ئالۆز پێویستییەکی زۆری بە پەیوەندییەکان، هاوئاهەنگی کاریگەرداربوون و شێوازەکانی چاوەدێری و کۆنترۆڵی کاریگەر هەیە. بە واتایەکی دیکە لەگەڵ زۆر بوونی ئالۆزی، بەرپرسایەتی بەڕێوەبەرانیش بۆ دڵنیابوون لەوەش زۆرتر دەبێ کە چالاکییە پرش و بڵاوەکان و جیابوونەوەی نێوخۆیی ڕێکخراو، بە شێوەیەکی یەکسان و بەکۆمەڵ بە مەبەستی وەدیهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراوەیی دەکرێن. لەگەڵ کەمبوونەوەی ئالۆزی لە ڕێکخراوەکان دا پێویستی بە ئامرازگەلێکی وەك: کۆمیتەکان، سیستەمەکانی زانیاری کۆمپیتەری و دەستووری کاری فەرمی ساڵانەش کەم دەبێتەوە. بەڵام کاتێك کە ژمارەیەکی زۆر لە کارمەندەکانی ڕێکخراو، هەرکامیان بەشێك لە چالاکییەکانی کاری ڕێکخراو جێ بە جێ بکەن و ئاستەکانی بەڕێوەبەری بچێتە سەر و دەرەتان و ئیمکاناتی مرۆیی لە ناوچە جوگرافییە جۆراوجۆرە پرش و بڵاوەکانی بن، ئەو ئامرازانەی باسمان کردن زۆر پێویست دەکا کە هەبن. کەواتە یەکێك لە ڕێگاکانی وڵامدانەوە بەم پرسیارە کە ئالۆزی بۆ بەڕێوەبەران چ واتایەکی هەیە؟ ئەوەیە کە بگوترێ زۆربوونی ئالۆزی، پێکهێنانی ویستەکان و ڕێسا جۆراوجۆرەکانە بۆ بەڕێوەبەر. ئالۆزی زۆر پێویستی بە سەرنجدان و وردبوونەوەیەکی بەرچاوە لە پرسگەلی پەیوەندیدار بە پەیوەندییەکان، هاوئاهەنگی و کۆنترۆڵکردن.

لە شیکردنەوە و تاوتوێ کردنی ڕێکخراوەیی ئەم دیاردەیە وەك **پێکناکۆکی**[12] یەك شی کراوەتەوە[٢٦]. بڕیارەکانی بەڕێوەبەری بۆ زۆرتربوونی جیاکردنەوەی ستوونی بە مەبەستی سوودمەندبوون لە بەرژەوەندییە ئابووری و کاراییەکان دەکرێ. بەڵام ئەم بڕیارانە کۆمەڵێك بەرتەسکی و لەمپەر دێننە گۆڕێ کە زۆرتربوونی ئەندامان و بەڕێوەبەری بە مەبەستی ئاسانترکردنی هاوئاهەنگی و کەمکردنەوەی پێکناکی و ناتەبایی پێویست دەکا. کەواتە کەم دەکارهێنانی ئالۆزی لەگەڵ زیان و زەرەکانی بەرهەمهاتوو لە زۆرتربوونی تاکەکان و ئەندامان

---

12 . Paradox

٢٦. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و.ك.

بە مەبەستی ئاسانترکردنی هاوئاهەنگی یەکسانە. لە راستیدا رەنگە پرۆسەیەکی ئۆتۆماتیك و خودکار لە ڕێکخراودا درووست بێ کە دەبێتە هۆی ئاڵۆزی زیاتر. لە روانگەی سیستەمییەوە ئێمە دەزانین کە ڕێکخراوەکان حەزێکی خۆییان بۆ گەشەکردن و بەردەوامبوونی ژیانیان هەیە. لەمڕووەوە لەگەڵ تێپەڕبوونی کات و ماوە بە هۆی ئاڵۆزتربوونی چالاکییەکان ژینگەی ڕێکخراوەکانیش ئاڵۆزتر دەبن. دەتوانین ئەو بابەتە بەو باسەوە کە پێشکەشمان کرد زیاتر بکەین کە تێگەیشتن لە پرسی ئاڵۆزی، خۆی گرنگییەکی زۆری هەیە چونکە ئەگەر بەڕێوەبەران خوازیاری ڕێکخراوێکی باش و هاوسەنگن، دەبێ سەرنج بدەنە ئاڵۆزی ڕێکخراوەیی.

فەرمی(رەسمی) بوون

دووەمین بەشی بونیادی ڕێکخراوەیی فەرمی بوونە. لەم بەشەدا دەستەواژەی فەرمی بوون پێناسە دەکەین و پاشان باسی گرنگبوونی دەکەین و دو شێوازی گشتی کە بەڕێوەبەری بۆ وەدەستهێنانی هەوەڵی بۆ دەدەدا باس دەکەین و بەرچاوترین و باوترین تەکنیکەکانی پێکهێنانی فەرمی بوون شی دەکەینەوە و دواجار فەرمی بوون و ئاڵۆزی پێکەوە بەراورد دەکەین.

پێناسەی فەرمی بوون

فەرمی بوون[١٣] ئاماژە بە رادە یان ئاستێك کە پیشەکانی ڕێکخراوەیی ستانداردن دەکا. ئەگەر پیشەیەك ئاستی فەرمی بوونێکی بەرزی هەبێ، جێبەجێ کاری ئەو کارە بۆ ئەنجامدانی چالاکییەکانی پێوەندیدار بەو پیشەیە و ئەوەی کە دەبێ لە چ کاتێك دا بکرێ و چۆن دەبێ بکرێ لانیکەمی ئازادی و دەستئاڵاوالەیی هەیە. لە وەها کاتێك دا چاوەڕوانی ئەوە لە کارمەندەکان دەکرێ هەمیشە ناوەندگەلێکی یەکسان بە شێوازێکی دیاریکراو بە کار ببەن کە دەبێتە هۆی کۆمەڵێك دەرەنجامی پێشوەخت دیاریکراو. لەمڕووەوە کاتێك فەرمی بوون بەرزە و زۆرە، شیکردنەوە و روونکردنەوەی پیشە دیاریکراوەکان، یاساکان و ڕێساگەلێکی زۆر و دەستووری کاری روون سەبارەت بە پرۆسەی کارکردن لە ڕێکخراودا هەیە. کاتێك فەرمی بوون کەمە رەفتاری کرێکار و کارمەندەکان بە شێوەیەکی ڕێژەیی دەکرێ بێ پلانڕێژی و دیاری

13. Formalization

نەکراو بێ. لە وەها هەلومەرجێك دا، هەروەها فەرمی بوون جۆرێك پێوەری ستاندارد کردنیشە. چونکە ئازادی کردەوەی تاك لەگەڵ ڕەفتاری پلانرێژکراو لە لایەن ڕێکخراوەوە پەیوەندی پێچەوانەی هەیە، لەبۆیە ستانداردکردن دەبێتە هۆی ئەوە کە ناوەندەکانی کارمەندەکان (ڕاو بۆچوون و تێڕوانینەکانیان) لە کارێك دا کە دەبێ ئەنجام بدرێ کەمتر ڕەنگدانەوەی دەبێ. ئەم ستانداردکردن نە تەنیا دەبێتە هۆی ئەوە کە ئەو شێوازە ئاکارییانەی کارمەندەکان لە خۆیانی نیشان دەدەن لاچێ و نەمێنێ بەڵکوو پێویستی لەبەرچاوگرتنی شێوازە ئاکارییەکان لە لایەن کارمەندەکان لە کارەکەیان دا لە نێو دەبا و نایهێڵێ.

ئایا فەرمی بوون دەبێ بەنووسراوە بێ؟ سەبارەت بەوە زۆر قسە و باس هەیە کە ئایا یاساکان و دەستوورە فەرمیەکان دەبێ بە نووسراو بن یان ئەوەی کە ستانداردکردنی ڕەفتاری پێکهاتوو بە هۆی یاساکان و ڕێساکانی داب و نەریت و نەنووسراویش دەبێ لە پێناسەکردنی فەرمیبوون دا بگونجێندرێن.

بۆ وێنە، فەرمیبوون وەك ئاست یان ڕادەیەك کە یاساکان، شێوازەکانی کارکردن، دەستووری کارکردن و پەیوەندییە نووسراوەکان پێناسە کراوە[27]. بە پێی ئەم پێناسەیە، ئاستی فەرمی بوون دەکرێ بە پێی ئەو ڕێگایانەی خوارەوە پێوانە کرێ. ئەوە کە ئایا ڕێکخراو ڕێبازی ساڵانە یان دەستووری کاری ساڵانەی هەیە یان نا، ڕادەی یاساکان و ڕێساکان لە ڕێکخراودا چەندن، پیشەکان بە تێرو تەسەلی روون کراونەتەوە و بە شێوەیەکی ورد و خاوێن دیارن یان نا و ئەوە کە ئەو بەڵگە و دۆکیۆمێنتانەی لە ڕێکخراوەکەدا کەڵکیان لـێ وەردەگیردرێ بە چ ڕادەیەك دەبن؟

ڕوانگەیەکی دیکە سەبارەت بە فەرمی بوون هەیە کە ئەویش ئەوەیە کە ڕادەی فەرمی بوون، هەم یاسا و ڕێسا نووسراوەکان و هەم نەنووسراوەکانیش دەگرێتەوە[28]. لەم ڕوانگەیەدا هەستکردنەکان و تێگەیشتنەکان بە ڕادەی ڕاستییەکان گرنگن. بۆ بەئاکام گەیشتن و وەدیهاتنی مەبەستەکانی پێوانەکردنی فەرمی بوون، سەرەڕای لە بەرچاوگرتنی بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکانی ڕێکخراوەیی دەکرێ لە ڕێگای تاوتوێ کردنی تێڕوانینەکانی کارمەندەکان سەبارەت بەو بابەتە بەو خاڵە گرنگە بگەین کە تا چ ڕادەیەك شێوازەکانی کارکردنی پیشەیی

---

٢٧. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و.ك.

٢٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و.ك.

لە ڕێکخراودا دیاریکراو بووە و ئەوە کە یاساکانی ڕێکخراو بە چ رادە و ئاستێك جێ بە جێ دەکرێن. سەبارەت بەم باسە رەنگە ئێوە پرسیار بکەن کە جیاوازی لە نێوان ئەم ڕووانگەیەدا چ گرنگییەکی هەیە؟ مادام جیاوازی نێوان ئەم بابەتە شتێکی لاوەکییە، ناکرێ جیاوازی گەورە هەست پێ بکرێ. بەڵام کاتێك ئەم دوو روانگەیە پێکەوە بەکار بێن کۆمەڵێك دەرەنجامی جیاواز درووست دەبن. هەرچەندە لە سەرەتادا پێمان وابوو کە هەر دوو شێوازەکە، یەك شت دەپێون، بەڵام توێژینەوەکان دەریانخستوە پێچەوانەی ئەم بابەتە دەردەچێ. یەکێك لەم دووانە زانیارە ورد و درووستەکان و ئەویتریان سەرەڕای زانیارییە ورد و درووستەکان، کۆمەڵێك تێڕوانینیش دەخەنە بەر هەڵسەنگاندن و تاوتوێ کردنەوە. کەواتە ئەوە کە ئایا فەرمی بوون تەنیا لە سەر بنەمای رادەی بەڵگە و دۆکیۆمێنتە باوەکان لە ڕێکخراودا باس دەکرێ یان ئەوە کە یاسا و دەستوورە نەنووسراوەکان تەنیا مەبەستە، خودی پێناسەی فەرمی بوون لەگەڵ گرفت ڕووبەڕوو دەبێتەوە.

بابەتی ئێمەش دیاریکردنی ئەو بابەتەیە کە فەرمی بوون دەتوانێ روون و ئاشکرا و یان ناڕوون و لێڵ بێ کە دووەمینیان هەم بەڵگەنامە نووسراوەکان و هەم تێگەیشتنی کارمەندەکان لە رادەی فەرمی بوون لەخۆ دەگرێ[29]. بەڵام بۆ روونبوونەوەی ئامانج و مەبەستمان بە درێژایی ئەم کتێبە کەڵك لە پێناسەیەکی روون و دیار وەردەگرین. واتە کاتێك باسی فەرمی بوون دەکەین یاساکان و دەستوورە نووسراوەکانی ڕێکخراومان مەبەستە.

پانتایی فەرمی بوون: ناسینی ئەو بابەتە گرنگە کە رادەی فەرمی بوون لە نێوان ڕێکخراوەکان دا بەرامبەر بە یەکتری جیاوازە و هەروەها لە نێوخۆی ڕێکخراوەکانیشدا ئەم جیاوازییە بە ئاستگەلێکی جۆراوجۆر هەن.

لە هێندێك پیشەدا کە ئازادییەکی زۆری کار پێویستە رادەی فەرمی بوون کەم دەبێتەوە و لە هێندێك پیشەدا کە دەبێ بۆ هەموو کار و هەڵوێستێك شێوازێکی ستانداردکراو و تایبەتی هەبێ، فەرمی بوون زۆرتر دەچێتە سەر. لە لایەکی دیکەوە لەو پیشانەی کە پێویستی بە لێهاتووییەکی ئەوتۆ نیە و زۆرتر سادە و دووبارەن دەرەتانی فەرمی بوونێکی زۆرتر هەیە و لە پیشەگەلێکی تایبەتی و پسپۆڕانەدا ئەم دەرەتانە زۆر نیە.

---

۲۹. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و.ك.

فەرمی بوون نەتەنیا بە پێی ئەوە کە پیشەنافەرمییە ناپسپۆڕانەیی یان پیشەییەکان هەن جیاوازی دەبێ، بەڵکوو بە پێی ئاستەکانی هیرارکی ڕێکخراوەیی و یەکەکانی ئەرکی ڕێکخراوەییش دەکرێ بگۆڕێن و راڤە و شی بکرێنەوە. ئەو کارمەندانەی کە لە ئاستەکانی بەرزی ڕێکخراوەیی دان بە گشتی سەرقاڵی ئەو چالاکیانەن کە زۆر کەم دووپات دەبنەوە یان پێویستیان بە ڕێگاچارەگەلێکی پلانمەند نەکراون. ئازادی کردەوە بەڕێوەبەران بە هەڵکشان بە مەودای ئاستەکانی ڕێکخراوەیی بەرەو سەرەوە زۆر دەبێ. کەواتە پەیوەندی فەرمی بوون لەگەڵ ئاستەکانی ڕێکخراوەیی پێچەوانەیە. ئەوەشی لـی زیاد بکەین کە جۆرێك کار کە تاکەکان سەرقاڵین، رادەی فەرمی بوونی پیشەکەیان دەخاتە ژێر کاریگەریەوە. بە گشتی پیشەکانی کەرتی بەرهەمهێنان بە بەراورد لەگەڵ فرۆش و لێکۆڵینەوە و پەرەپێدان فەرمی بوونێکی زۆرتریان هەیە. بۆچی؟ چونکە لە کەرتی بەرهەمهێنان دا کۆمەڵێك کاری بەردەوام و دووبارەکراو دەکرێن. هەربۆیەش پیشەی ئەوتۆ، چالاکییەکانیان زۆر بە خەستی ستانداردکراون. بە پێچەوانە، کەرتی فرۆش دەبێ بۆ وڵامدانەوە بە پێویستییەکانی لە حاڵی گۆڕینی کڕیارەکان نەرم و نەرم نوێنتر بێ و هەروەها کەرتی لێکۆڵینەوە و پەرەپێدانیش ئەگەر دەیەوێ نوێخواز و داهێنەر بێ، دەبێ نەرم و گۆڕانخواز بێ[30].

بۆچی فەرمی بوون گرنگە؟

بە هۆی ئەو تایبەتمەندییانەی کە لە ستانداردکردنی رەفتاری کارمەندەکان بۆ ڕێکخراوەکان دەکرێ، فەرمی بوون بەکار دەهێندرێ. ستانداردکردنی ئاکارەکان، نەرم نوێنبوون و نەرمی کەم دەکاتەوە. هەروەها دەبێتە هۆی زۆرتربوونی هاوئاهەنگی لە کاردا. بەرژەوەندییە ئابوورییەکانی بەرهەمهاتوو لە فەرمی بوون نابێ لە رادە بە دەر زەق بکرێنەوە. فەرمی بوون زۆرتر، ئازادی کردەوەیی کەمتری لە کرێکارەکانی پیشەکان گەرەکە. ئەم بابەتە وا دیارە درووستە، چونکە ئازادی کردەوە تێچوونیشی دەوێ. پیشەگەلێك کە فەرمی بوونێکی کەمتری دەوێ، دادوەری پسپۆڕانە لەواندا زۆرتر بەکار دەبردرێ. هێزی دادەوەری و دیاریکردنی درووست خۆی تیایبەتمەندییەکی زۆر بەهێز و دەگمەنە کە ڕێکخراوەکان بۆ وەدەستهێنانی ئەو

---

٣٠. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و.ك.

تاکانەی کە توانایی ئەوتۆیان هەیە کۆمەڵێك تایبەتمەندی زۆرتر لە چوارچێوەی مووچە و مافەکان دا دەدەن. بۆ خستنەڕوی دابینبوونی ئەو خزمەتگوزارییانە پێویستمان بە نوێنەرێکی کڕین، کەسێك کە دەتوانێ ئەرکی پەیوەندیدار بە شێوەیەکی کاریگەردار و کارا ئەنجام بدات بە بێ ئەوەی کە لە دەستووری فەرمی و نووسراو پەیڕەوی بکا، رێکخراو پارە و حەقێکی زۆر دەدا. بەڵام ئەگەر هەر بەم پیشەیە فەرمی بوونێکی زۆرتری پێ درابایە بۆ ئەوەی بۆ چارەسەرکردنی ئەو گرفتانەی کە رەنگە بۆ ئەم پیشەیە بێنە پێش لە دەفتەرۆچکەیەکی رێنمایی چالاکی گشتی کەڵك وەرگرێ، رەنگە پیشەی ناوبراو بە هۆی کەسێکەوە کە ئەزموون و خوێندەواری کەمی هەیە بکرێ و رێکخراو بۆ دابینبوونی خزمەتگوزاری پێویستی پارە و نرخێکی کەمتر بۆ حاڵەت و شێوازی یەکەم بدات.

نموونەگەلێکی ئەوتۆ دەریدەخا کە بۆچی ژمارەیەکی زۆر لە کۆمپانیا گەورەکان، کۆمەڵێك دەفتەرۆچکەی رێنمایی چالاکی ئەستووریان بۆ چالاکیە ژمێریاری، پێرسۆنێلی و کڕین هەیە. ئەم رێکخراوانە پێیان باشە پیشەکانیان زۆر فەرمی بن و لەم رێگایەوە کارکردی کاریگەرداربوون لە کارمەندەکان وەدەست دێنن کە کەمترین تێچوو بۆ رێکخراوەکەیان هەڵدەگرن.

فەرمی کردنی نێوخۆی رێکخراو یان دەرەوەی رێکخراو

لە سەرەتای باس دا وێڕای بژاردن و دیاریکردنی جیاوازییەکانی نێوان کارمەندە شارەزا و ناشارەزاکان، پەیوەندی نێوانیان و رادەی فەرمی بوونی وەرگرتنی هەر دوو گرووپە پیشەییەکانمان باس کردن. لەم بەشەدا باسی ئەوە دەکەین کە فەرمی بوون دەتوانێ لە نێوخۆدا پێك بێ یان ئەوە کە لە دەرەوەوە بەسەریدا بسەپێندرێ. کاتێك کە فەرمی بوون لە دەرەوەوە بۆ پیشەیەك دیاری کرابێ دەستەواژەی "رەفتاری دەرەکی" بەکار دێنین. ئەوە بەو واتایە کە فەرمی بوون دیاردەیەکی دەرەکییە بۆ کارمەندەکان، واتە یاساکان، شێوازەکانی کارکردن و دەستوورەکانی ئەو چالاکیانەی تاکەکان بە تەواو پێناسە کراوە و بە شێوەیەکی راستەوخۆ بە هۆی چاوەدێری بەڕێوەبەرییەوە جێ بەجێ دەکرێن. ئەم دیاردەیە فەرمی بوونی کارمەندە ناشارەزاکان وێنا دەکا. ئەوەی کە پیی دەڵێن فەرمی بوون بۆ ئەو پیشانە دەگەڕێتەوە کە ئەو دۆخەی سەرەوەیان بە سەردا زاڵە.

لە لایەکی دیکەوە پیشە تایبەتی و شارەزاییخوازەکان باس لە رەفتاری دەروونی دەکەن کە لە رێگای پسپۆڕخوازیەوە پێك دێن. کارمەندە شارەزاکان (پسپۆڕە) پێش هاتنە ناو رێکخراو

پرۆسەی کۆمەڵگا وەرگرتنیان تێپەڕ کردوە و فەرمی بوون و یاسا و دەستوورەکانی نێوخۆییان بۆ روون کراوەتەوە. بەمشێوەیە لە فەرمی کردن دا ڕێکخراوەکان دەتوانن لە نێوان ئەوەدا بڕیار بدەن کە ئاکارە چاوەڕوانکراوەکان لە پیشەکانی خۆیان دا بگونجێنن و یان ئەوە کە ئاکارەکانی نێو کارەکانیان لە دەرەوە وەرگرن[٣١].

کۆمەڵگاخوازی[١٤] ئاماژە بە جۆرێك پڕۆسەی گونجان دەکا کە لە ڕێگای ئەوەوە تاکەکان، بەهاکان، نۆرمەکان و سەمبوولەکانی ڕەفتاری چاوەڕوانکراوی پیشە یان ڕێکخراو فێر دەبن. هەموو کارمەندەکان بە مەبەستی ئەنجامدانی چالاکییە پیشەییەکانی خۆیان لانیکەمی زنجیرەی ئاستەکانی چوارچێوەکان و سیمبولەکانی کارکردن وەردەگرن. بەڵام هێندێك لە تاکەکان بە تایبەتی ڕێکخراو پێش ئەوەی تێکەڵ بە ڕێکخراو بن، پڕۆسەی کۆمەڵگاخوازی تێپەڕ دەکەن. ئەم بابەتە بە تایبەتی سەبارەت بە کارمەندە شارەزا و پسپۆڕەکان درووستە.

کارمەندە شارەزاکان بەر لەوەی بێنە سەر کارەکەی خۆیان چەندین ساڵ بۆ ڕاهێنان و خوێندن تەرخان دەکەن. بۆ وێنە ئەندازیارەکان پێش ئەوە بڕوانامەی ئەندازیاری وەرگرن، چوار ساڵ یان زیاتریش دەبێ بخوێنن. ئەم پڕۆسەی خوێندنە چوارچێوەی گشتی زانستی پێوەندیدار بە زانستی ئەندازیارییان دەخاتە بەر دەست کە دەتوانن لە بەجێ گەیاندنی چالاکیە پیشەییەکانیان دا بەکاری بێنن.

هەرچەندە ڕەنگە ئەوە جۆرێك زێدەڕۆیی بێ کە بڵێین ئەم ڕاهێنان و پەروەردەکردنە پێش وەرگرتنی بڕوانامە دەتوانێ ڕەوتێکی ئەندازیارانە بە بیرو کردەوەیان بە تەواوی بدا بەڵام دەتوانین بڵێین کە یەکێك لە ئەرکە سەرەکییەکانی پەیمانگا بازرگانییەکان، کۆمەڵگاخوازی خوێندکارانە سەبارەت بە تێڕوانینەکان و ئاکارگەلێك کە کۆمپانیا بازرگانییەکان خوازیاریانن و دەیانەوێ. ئەگەر بەڕێوەبەرانی دامەزراوە بازرگانییەکان باوەڕیان بەوە بێ کە کارمەندە سەرکەوتووەکان ئەو کەسانەن کە گرنگی بە سوود دەدەن، وەفادار و سەرکەوتنخوازن و ئەو دەستوورانەی کە لە سەرووترەوە پێیان دەدرێ وەری دەگرن، ئەوان دەتوانن ئەو کەسانە دامەزرێنن کە لە پەیمانگا بازرگانییەکان دا خوێندوویانە و ئەو نموونانەی سەرەوەیان قەبووڵ بێ.

کەواتە بەڕێوەبەری دەتوانێ دوو جۆرە بڕیار بدا. یەکەم ئەوە کە چ ئاستێك لە ستانداردکردنی ئاکارەکان گونجاوە؟ و دووەم ئەوە کە ئایا ئەم ئاکارە ستانداردکراوە گونجاوانە،

---

٣١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم. و. ك.

14 . Socialization

له نێوخۆی ڕێکخراودا درووست بکرێن یان له دەرەوە بێنه ناو؟ جۆری نێوخۆیی له ڕێگای کارمەنده ناشارەزاکانەوە وەدی دێ و جۆری دەرەکی له ڕێگای دامەزراندنی کەسانی شارەزا له دەرەوەی ڕێکخراوەوە دابین دەکرێ و دەگونجێ[٣٢]. فەرمی کردنی نێوخۆیی ڕێکخراو و پسپۆڕخوازی دەکرێ جێگرەوەی یەکتری بن. ڕێکخراو دەتوانێ به شێوەیەکی ڕاستەوخۆ ڕەفتاری کارمەندەکان له ڕێگای شێوازەکانی کارکردن و یاساکانی خۆیەوە کۆنتڕۆڵ بکا و یان به شێوەی ناڕاستەوخۆ له ڕێگای دامەزراندنی کارمەنده شارەزا و ڕاهێنراوەکانەوە و بەرادەی پێویست ئەم بابەته گرنگه پراکتیزه بکا[٣٣]. دەکرێ چاوەڕوانی ئەوە بکەین، ئەوەندەی ئاستی پسپۆڕخوازی دەروون ڕێکخراوەیی زۆرتر بێ، ئاستی فەرمی بوونیش کەمتر دەبێتەوە.

تەکنیکەکانی فەرمی کردن

بەڕێوەبەران کۆمەڵێك تەکنیکیان له بەر دەست دایه که به یارمەتی ئەوان دەتوانن ڕەفتاری کارمەندەکانی خۆیان ستاندارد بکەن. لەم بەشەدا گرنگترین تەکنیکەکانی فەرمیکردن باس دەکەین.

هەڵبژاردن: ڕێکخراوەکان کارمەندەکانی خۆیان به شێوەیەکی لەخۆوە و بەرێکەوت هەڵنابژێرن. داواکارییەکانی پیشه به زنجیرەیەك پێوەری داڕێژراو به مەبەستی جیاکردنەوەی ئەو کارمەندانەی که دەتوانن له پیشەکەی خۆیان سەرکەوتوو بن و ئەوانه که ناتوانن له چالاکییه پیشەییەکانیان دا سەرکەوتوون بن مەهەك دەکەن. ئەم پێوەره مەهەکانه بریتین له پڕکردنەوەی فۆڕمی داواکاری پیشه، ئەزمووونەکانی دامەزراندن، وتووێژ، هەڵسەنگاندنی پێشینه. داواکاران له هەر کام لەم قۆناغانەدا ڕەنگه قەبووڵ بکرێن یان ڕەت بکرێنەوە.

پرۆسەیەکی هەڵبژاردنی کاریگەر به مەبەستی دیاریکردنی هاوسەنگی داواکارانی پیشه لەگەڵ ڕێکخراودا دادەڕێژرێن. لەمڕووەوە کارمەندەکان کەسانێکی باشن که کاری خۆیان به شێوەیەکی دڵخۆشکەرانه و جیی ڕەزامەندی ئەنجام دەدەن و هەروەها کەسایەتی، خوو و خەدەی کاری و تێڕوانینەکانیان لەگەڵ ئەوە شتەدا که لەگەڵ ڕێکخراو دەگونجێ یەك بگرێتەوە.

---

٣٢ . بڕوانه کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم. و. ك.

٣٣. بڕوانه کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم. و. ك.

ئەگەر پرۆسەی هەڵبژاردن خاڵی دیکەش لە خۆ بگرێ، لە بەر ئەوەیە کە پێش بە هاتنەژووری کەسانێك بگیردرێ کە لەگەڵ ڕێکخراودا ناگونجێن. واتە کەسانێك کە نۆرمەکانی ڕێکخراویان قەبووڵ نیە نەیەنە نێو ڕێکخراو.

هەڵبژاردن وەك یەکێك لە باوترین تەکنیك کە ڕادەی تێگەیشتن و هۆشیاری کارمەندەکان کۆنترۆڵ دەکا لە لایەن ڕێکخراوەکانەوە کەڵکیان لــێ وەردەگیردرێ. جا چ مەبەست لە دامەزراندنی کارمەندە ناشارەزاکان بێ یان ئەو کارمەندە شارەزایانەی ڕێکخراوەکان بۆ دیاریکردنی تاکە شیاو و شارەزاکان و نەهێشتنی ئەو کەسانەی کە لە بیرو کردەوە لەگەڵ بەڕێوەبەری یەك ناگرنەوە، کەڵك لە پرۆسەی هەڵبژاردن وەردەگرن. هەڵبژاردنی کارمەندە شارەزاکان بە بەراورد لەگەڵ کارمەندە ناشارەزاکان ئاسانتر دەکرێ. چونکە شارەزابوون پێویستبوون بە دیاریکردنی نەگونجانیان لەگەڵ ڕێکخراو کەم دەکاتەوە. گریمانەی ئەوە کراوە کە بەشێك لەم ئەرکە لە لایەن ئەو ناوەندە زانکۆییانەوە دەکرێ کە بڕوانامەی زانستی دەدەن. بە هەر حاڵ هەموو کارمەندنە تازە دامەزراوەکان دەبێ لانیکەمی دەستوورەکانی شیاوی قەبوولکردنی کارمەندێکیان هەبێ و پرۆسەی هەڵبژاردن گرنگترین دەستوور و ڕێسایە بە مەبەستی وەدیهاتنی ئەم بابەتە گرنگە.

پابەندییەکانی ڕۆڵگێڕان: تاکەکان کۆمەڵێك ڕۆڵ لە نێوخۆی ڕێکخراودا دەگێڕن، هەموو پیشەیەك بە پێی ئەو چاوەڕوانیانەی لــی دەکرێ ئەنجام دەدرێ. بۆ وێنە شیکردنەوە و ڕوونکردنەوەی پیشە، پیشەگەلێك کە لە ڕێکخراودا دەبێ بکرێن، دیاری دەکا و ئەو ئاکارانە کە پێویستن، کارمەندەکان لەم پیشانەدا بیکەن دیاری دەکا. ئەم شیکردنەوە و ڕوونکردنەوەی زانیارییانە بۆ داڕشتنی شیکردنەوەی پیشە ئامادە دەکا. ئەوە کە ڕێکخراوەکان پیشەکانی خۆیان دیاری دەکەن و پاشان ئاکارە گونجاوەکانیشیان دیاری دەکەن، بەڵگەیە بۆ ئەوەی کە چاوەڕوانییەکانی ڕۆڵگێڕان لە ڕێکخستنی ڕەفتاری گونجاو لەگەڵ ڕۆڵی پیشەییدا، وەك هۆکارێکی سەرەکی و گرنگ سەرنجی پێ دەدرێ.

چاوەڕوانییەکانی پیشە ڕەنگە ڕوون و دیار بن و بە وردی و درووستی پێناسە کرابن. لە وەها دۆخێك دا، ئاستی فەرمی بوون بەرزە. ئاشکرایە کە چاوەڕوانییە سەپێندراوەکان لە لایەن بەڕێوەبەریی و کرێکاری پیشەکەوە، شەپۆلێك چاوەڕوانی ڕوون و دیاریکراو لە جیاتی چاوەڕوانیگەلێکی ناڕوون و لێڵ لە خۆ دەگرێ. لە کاتێك دا چاوەڕوانییەکان ئەگەر ڕوون نەبن ئەو ئازادییە بە کارمەندەکان دەدەن کە لە هەموو بارودۆخێك دا بە شێوەیەکی گونجاو لەگەل

ئەو دۆخەدا کار بکەن. لەم حاڵەتەدا چاوەڕوانییەکانی رۆڵگێڕان، لانیکەمی بەرتەسکی و لەمپەرەکان بۆ خاوەن رۆڵەکان پێك دێنێ. کەواتە رێکخراوێك کە شیکردنەوەیەکی ئاڵۆز و راستەقینەیان بۆ پیشەکانیان دارشتوە هەنگاوێکیان بۆ دیاریکردن و پێناسەکردنی وردی چاوەڕوانییەکان هەڵێناوەتەوە کە رۆڵێکی تایبەتی پیشەیی دەبێ وەدی بێنێ. بە سەرنجدان بە رادەی دیاریکراوبوون یان نەبوونی وردی چاوەڕوانییەکانی هەموو پیشەیەك، رێکخراوەکان هەر بەو رادەیە فەرمی بوونیان کەم یان زۆرە.

یاساکان، شێوازەکانی کارکردن، رێبازەکان، یاساکان[15]: بەیاننامەگەلێکی روون و دیارن کە بە کارمەندەکان دەڵێن پێویستە کە چ کارێك بکەن و چ کارێك نەکەن. شێوازەکانی کارکردن زنجیرەیەك هەنگاوی بەردەوام و پەیوەندیدار بە یەکترن کە کارمەندەکان بە مەبەستی وەدیهاتنی ئەرکە پیشەییەکانی خۆیان پێڕەوییان لـی دەکەن. رێبازەکان، هێڵەکانی رێنماییکردنن کە بڕیارە دەرکراوەکان لە لایەن کارمەندەکانەوە بەرتەسك دەکەنەوە. هەر کام لەم سێ (یاساکان، شێوازەکانی کارکردن، رێبازەکان) تەکنیکێکن کە رێکخراوەکان بۆ رێك و پێك کردنی رەفتاری ئەندامەکانی خۆیان، کەڵکیان لـێ وەردەگرن.

بە کارمەندەکانی کەرتی فرۆشتن دەگوترێ هیچ چەشنە چەکێکی بانکی وەرناگیردرێ مەگین ئەوەی ناسنامەی کڕیار لە رێگای کارتی پێناسەوە دیاری نەکرێ. یان ئەوەی کە بەڕێوەبەرانی سێ ئاست پابەندن بەوەی کە تێچوونەکانی زیاتر لە پێنج سەد دۆلار بۆ پەسند کردن بگەیەننە ئاستی سەرووتری خۆیان. هەر کام لەم نموونانە جێبەجێکردنی یاسا بە سەر رەفتاری کارمەندەکان دەرخەن. تایبەتمەندییە دیاریکراوەکان بە شێوەیەکی روون بە کارمەندەکان دەڵێن کە دەتوانن چ کارێك بکەن وبە چ شێوەیەك و لە چ کاتێك دا دەتوانن ئەو کارە بکەن. یاساکان دەرەتان بۆ دادوەری و بیرو بۆچوونی کارمەندەکان ناهێڵنەوە. یاساکان نموونەکانی رەفتاری تایبەتی و دیاریکراوی پێویستیان دیاری دەکەن.

شێوازەکانی کارکردن: بە مەبەستی دڵنیابوون لە ستاندارد بونی پرۆسەکانی کار دارێژراون ، ناوەندێکی دیاریکراو بە رەوتێکی دیاریکراودا تێدەپەڕێ و بەرهەمگەلێکی دیاریکراو لە رۆژدا بەرهەم دێنێ. ئەگەر لە کارمەندەکانی رەتکردنی حیسابەکان پرسیار بکەی کە پیشەکەی لەگەڵ چ پرسگەلێك بەرەورِوو دەبێتەوە، وڵامەکەی رەنگە ئەوە بێ:

15 . Rules

گونجانی حیسابەکان لەگەڵ شێوازەکان پێشوەخت دیاریکراو. لە جیاتی ئەوەی کارمەندەکان لە شێوازی ئەزموون و تاقیکاری و هەڵە لە ئەنجامدانی کارەکەیان کەڵك وەرگرن (کە لە نموونەگەلێك کە بەڕێوەبەری خوازیاری پێڕەوی و ملکەچی کارمەندەکانە لێیان، لادانێکی زۆری تێدایە) ڕێکخراو شێوازێکی کارکردنی دیاریکراو بۆ ئەنجامدانی کارەکانی دادەڕێژێ. بۆ وێنە کاتێك پسوولەی حیسابەکان وەردەگیردرێن، سەرەتا مۆر دەکرێن، پاشان بە پیی ریزبەندی ئەلف و با ڕێك دەخرێن و دوای ئەوەش لەگەڵ داواکارییەکانی کڕین دەگونجێندرێن و دواجاریش جەدوەلەکانی تێچوون تاوتوێ دەکرێن و بەڵگە و پسوولەی تێچوون ئامادە دەکرێ. بەڵگەی تێچوونەکان بەم پێیەی خوارەوە دابین دەکرێن. سەرەتا فۆڕمی چاپی کە ئامادە دەکرێ، ژمارەی بەڵگە لە سەرووی فۆڕمەکە لە سووچی لای ڕاستەوە بنووسرێ، ڕێکەوتی نووسینی بەڵگە لە سەرووی فۆڕم لە لای سووچی چەپ دەنووسرێ. ئەو حیسابانەی کە تێچوونەکانیان دیاریکراوە، لە فۆڕمەکەدا دەگونجێندرێن، پاشان بۆ دڵنیابوون لە ڕاست و درووستبوونی ڕادەی نرخی هەموو حیسابەکانی بەڵگەی تێچوونەکان، لەگەڵ ڕەشنووسەکان بەراوردیان دەکەین و دواجار کۆی گشتیان لە خوارەوەی فۆڕمەکە لە سووچی ڕاست دەنووسین. ئەوانە کۆمەڵێك هەنگاون کە کارێکی ستانداردکراو بۆ بەئاکامگەیاندنی بەرهەم و کارێکی دیاریکراو دەبێ تێپەڕی بکەن.

ڕێبازەکان[16] : بە بەراورد بە یاساکان دەرەتان و فرسەتێکی زۆرتر بۆ کارمەندەکان لە کاتی ڕەچاوکردن و پێڕەوکردنیان دەدەن. ڕێبازەکان لە جیاتی ئەوە کە ئاکارێکی تایبەتی دیاری بکەن، ئیزنی ئەوە بە کارمەندەکان دەدەن کە ڕا و بۆچوونی خۆیان بەکار بێنن بەڵام پێویستە زنجیرە و سنوورێکی دیاریکراوی بەرتەسکیان لەبەرچاو بێ. ڕا و بۆچوونی کارمەندەکان لە چوارچێوەی دەستەواژەگەلی دادوەرانەی (وەك باشترین، جیی ڕەزامەندی، ڕکەبەری) باس دەکرێ کە کارمەندەکان دڵخواز و سەرپشکن ئەوانە شی و ڕوون بکەنەوە. بۆ وێنە لە ڕێنماییکردنی چالاکی ئەندامانی نەخۆشخانەیەك ڕستەی "مووچەی ڕکەبەری بدەن بە کارمەندەکان". ئاماژە بە جۆرێك ڕێباز دەکا. ئەم ڕێبازە بە بەڕێوەبەری ئیداری کرێ و مووچە ناڵێ چەندە مووچە و کرێ دەبێ بدات، بەڵام کۆمەڵێك پێوەر بۆ دەرکردنی بڕیاری پێوەندیدار بە مووچە دەخاتەڕوو. دەستەواژەی ڕکەبەری پێویستی بە ڕاڤە و ڕوونکردنەوە هەیە بەڵام

16. Policies

لەگەڵ ئەوەش دا کۆمەڵێك سنوور و بەرتەسکی سەبارەت بە دادوەری بەڕێوەبەری کرێ و مووچە دیاری دەکا.

ڕێبازەکان، بۆ ئەوەی کە را و بۆچوونی کارمەندەکان کۆنترۆڵ بکەن و چاوەدێرییان بکەن پێویست ناکا نووسراو بن. کارمەندەکان، ڕێبازە سەپێندراوەکانیان بە سەر ڕێکخراوەکان دا تەنیا و تەنیا لە ڕێگای بینینی کارو کردەوەی ئەندامانی ڕێکخراو کە لە دەورووبەرییان سەرقاڵی کارن درك پێ دەکا. وتووێژکارێکی دامەزراندنی ناوەندی تاکەکانی نەخۆشخانەیەك ڕەنگە هیچ کات ڕێبازێکی تایبەتی سەبارەت بە پارتیکردن بۆ هەڵبژاردنی کەسانی خزم و نزیکی کارمەندەکانی ئێستای نەخۆشخانەی وەرنەگرتبێ، بەڵام بە کردەوە، پارتیکردن دەبیندرێ. دەکرێ ئەو چاوەڕوانییەمان لە وتووێژکارەکە هەبێ سەبارەت بەم ڕێبازە سەپێندراوە کۆمەڵگاوەرگر بوو بێ و کاریگەرییەکەی لە سەر ڕەفتاری وتووێژکار هەر هێندە بەهێز دەبێ کە ئەگەر بە شێوەی پیتی ڕەشی زەق لە ڕێنمایی ڕێبازەکانی تاکەکان و ئەندامان دا چاپ کراوە.

ڕاهێنان (پەروەردەکردن): زۆرێك لە ڕێکخراوەکان بۆ کارمەندەکانیان چەند خولی ڕاهێنان پێك دێنن، ئەم جۆرە ڕاهێنانانە بریتین لە: ڕاهێنانی جۆراوجۆر لەگەڵ خزمەتگوزاری بە کەڵك وەرگرتن لە شێوازە جۆراوجۆرەکانی مامۆستا و قوتابی بە مەبەستی بردنە سەری ئاستی زانیاری، لێهاتوویی و تێڕوانینەکانی پیشەیی تاکەکان. هەروەها ڕاهێنانە دەرەکییەکان لە پیشە وەك: بەشداری کردن لە پۆلەکانی وانەخوێندن بە شێوەی فەرمی، نیشاندانی فیلم یان شانۆ، پرۆڤە و ڕاهێنانی هاوشێوە و گەلێك ڕاهێنانی فەرمی دیکەش کەڵك وەردەگیردرێ. بە مەبەستی ئاشنابوونی کارمەندە تازە دامەزراوەکان لەگەڵ ئامانجەکان، مێژوو، فەلسەفەی بوونی ڕێکخراو، یاساکان و ڕێبازەکانی پێوەندیدار بە هێزی مرۆیی بۆ وێنە کاتی کارکردن، شێوازەکانی پێدان، کاری زیادە و تایبەتمەندی پیشەیی، ئەوانە پێویستە پابەند بکرێن بە تێپەڕکردنی خولێکی ڕاهێنانی کورتخایەن. هێندێك کات ڕێکخراوەکان بۆ ئەم بابەتە گرنگە سوود لە جۆرێك ڕاهێنانی پیشەیی وەردەگرن. بۆ وێنە بەرنامەنووسەکانی کۆمپیتەر کە لە بانك دادەمەزرێن دەبێ بۆ شارەزابوون لەگەڵ سیستەمی کۆمپیتەری و ڕێکخراوەیی بانك، چەند ڕۆژێك ڕاهێنانی پێویست ببینن.

درووشمەکان: درووشمەکانی ڕێکخراو وەك تەکنیکێکی فەرمی کردن لە لایەن کەسانێکەوە کە کاریگەرییەکی زۆر و بەهێزیان لە سەر ڕێکخراو هەیە کەڵکیان لێ وەردەگیردرێ. درووشمەکان بۆ ڕێ و ڕەسم و داب و نەریت و ڕێساکان دەگەڕێنەوە کە لە ڕێکخراودا قووڵ

دانراون و پەیڕەوکردنیان لە لایەن بەڕێوەبەران و کارمەندەکان بە جۆرێك بەها دادەنرێن. ڕێکخراوەکان بە کەڵك وەرگرتن لە بوونی بەڕێوەبەرانێك کە وەفاداری و وابەستەبوونی خۆیان بۆ ڕێکخراو و ئایدیۆلۆژییەکەی سەلماندووە[٣٤]، دەتوانن لەم تەکنیکە بۆ فەرمی کردنی هێندێك دەستوور و ڕێسا کەڵك وەرگرن. بەڕێوەبەرەکان لەم ڕۆڵەدا دەبنە کەسانی پیرۆز و مامۆستای کارمەندەکان.

ئەو ڕێکخراوانەی کە بەڕێوەبەرەکانی خۆی لە نێوخۆی خودی ڕێکخراوەکەوە دابین دەکا سەرەڕای پرسی شارەزابوون و ئەزموونیان لە پرسە ڕێکخراوەییەکان پێداگری لە سەر پاراستنی دروشم و داب و نەریتەکانی ڕێکخراوەییش دەکەن. ئەو بەڕێوەبەرانەی کە لە دەرەوەی ڕێکخراو بۆ کارکردن بانگهێشت دەکرێن دەبێ ئەو دڵنیاییە دروست بکەن کە بەپێچەوانەی دروشم و یاسا و دەستوورەکانی بەهاداری ڕێکخراو هەنگاو هەڵناهێننەوە و ئەم شتەش لە ڕێگای هەڵبژاردنی ورد ئەو کەسانەوە دەکرێ ئەنجام بدرێ.

پەیوەندی نێوان فەرمی بوون و ئاڵۆزی

گەلێك بەڵگە و دۆکیۆمێنتی جیی سەرنج و وردبوونەوە هەن کە پەیوەندی بەهێزی نێوان پسپۆڕبوون، ستانداردکردن و فەرمی بوون دەردەخا[٣٥]. لەو شوێنانەی کە کارمەندەکان ئەرکی دیاریکراو، پسپۆڕانە، دووبارە و بەرتەسککراو ئەنجام دەدەن ڕەوتی کاریان رووەو ستانداردبوون دەچێ و یاساکان و ڕێساگەلێکی جۆراوجۆر بە سەر ئاکارییاندا زاڵە. پیشەی کرێکارەکانی خەتی مۆنتاژکردنی بەرهەم زۆر پسپۆڕانەیە و ڕەوتی کارکەشیان ستانداردە و دەبێ پیڕەوی لە یاسا و ڕێساگەلێکی جۆراوجۆر بکەن.

لە لایەکی دیکەوە کۆمەڵێك نموونەی جۆراوجۆر هەن کە ئاڵۆزی زۆر لەگەڵ ڕادەی فەرمی بوونی کەم لێك گرێ دراون[٣٦]، بۆ وێنە سەپاندنی یاسا و ڕێسای زۆر بە سەر چالاکیە پیشەییەکانی ئەو پسپۆڕانەی کە لە ئاستێکی بەرزی ڕاهێنانی پیشەییدا کار دەکەن یان کەسە لێهاتووەکان پێویست نیە. فەرمی بوون لەو چالاکییانەدا تەنیا چاوەدێری دوو هێندەیان بە سەریان دا دەسەپێنێ.

---

٣٤. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم. و. ك.

٣٥. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم. و. ك.

٣٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم. و. ك.

ئەو بابەتانەی کە توێژینەوەکانی سەرەوە دەریخانستوون پێکەوە هیچ ناتەباییەکیان نیە. دەرەنجامە وەدەستهاتووەکان، جیاوازی نێوان پسپۆڕبوونی کۆمەڵایەتی و ئەرکەکان و ئەوە کە ئەم دوو جۆرە پسپۆڕبوونە کاریگەری جۆراوجۆریان لە سەر پێویستبوون بە فەرمی بوون هەیە پشت ڕاست دەکەنەوە و تەئیدی دەکەن. جیاکردنەوەی ئاسۆیی زۆر کاتێك کە لە ڕێگای دابەشکردنی کارەوە دەکرێ، بە گشتی بە واتای بەکارهێنانی هێزی مرۆیی ناپسپۆڕانە بۆ ئەنجامدانی ئەرکەکانی ڕۆژانە شتێکی دووبارەیە. دابەشکردنی کار بە مەبەستی ئاسانترکردنی هاوئاهەنگی و کۆنترۆڵ، دەبێتە هۆی فەرمی بوونی لە ئاستێکی بەرز و زۆردا. لەو شوێنانە کە جیاکردنەوەی ئاسۆیی زۆرە لە ڕێگای کەڵك وەرگرتن لە پسپۆڕان و کارمەندە شارەزاکان دەکرێ، فەرمی بوون زۆرتر رووی لە کزی و کەمبوونەوەیە. ئەم کەسانە ئەرکەکانی ڕۆژانە و سواو ئەنجام نادەن. کۆمەڵگاخوازی پێش هاتنە ناو ڕێکخراو، ستانداردەکانی کۆنترۆڵکردنی نێوخۆییان پێ دەدا، هەربۆیەش ئەم جۆرە پیشانە فەرمی بوونێکی کەمتریان پێویستە، هەر لەمڕووەوە لەو باسەی سەرەوە ئەو ئەنجامە وەردەگرین کە کلیلی پەیوەندی ئاڵۆز و فەرمی بوون، ناوەندێتی بۆ سەر جیاکردنەوەی ئاسۆیی و شێوەی وەدیهاتنییەتی.

ناوەندێتی

لە ڕێکخراوێکدا بڕیارەکان لە کوێ دەردەچن؟ لە سەرووی هەرەمی هیراركی و ئاستەکانی ڕێکخراوەیی لە لایەن بەڕێوەبەری بەرز یان لە خوارەوە لە لایەن کەسانێکەوە دەدەرچێ کە لەو شتەی بڕیاری لە سەر دەدرێ خۆیان لیی نزیکترن؟ ئەم پرسیارە دوایین بەشی پێکهێنەری بونیادی ڕێکخراوەیی دەناسێنێ. بابەتی ئەم بەشە بۆ ناوەندێتی و هەروەها بابەتی دژی ئەو واتە ناوەندڕەتێن(دێسانتڕالیزەبوون) تەرخان کراوە.

پێناسەی ناوەندێتی و ناوەندڕەتێن

ناوەندێتی بە بەراورد لەگەڵ دوو بەشەکەی تری بونیادی ڕێکخراوەیی، قسە و باسێکی زۆرتر هەڵدەگرێ. زۆربەی تیۆرداڕێژەران لە سەر ئەوە هاودەنگ و کۆکن کە ناوەندێتی ئاماژە دەکا بە ڕادەیەك کە بڕیاردان شوێنێکی یەکە و تایبەتی ڕێکخراودا چڕ بۆتەوە. کەڵەکەبوونی دەسەڵات لە شوێنێك دا بەڵگەیە بۆ ناوەندێتی و کەڵەکەنەبوون یان کەڵەکەبوونی کەم، ناوەندڕەتێنییە.

دەبێ ئەوەش بڵێین کە **ناوەندڕەتێن**[17] باس لە جیاکرانەوەی ڕێکخراو لە سەر بنەمای ناوچە جوگرافییەکان ناکا. ناوەندێتی بۆ پرسی پرش و بڵاوی دەسەڵاتەکانی بڕیاردان دەگەڕێتەوە نەك جیاکرانەوەی جوگرافیایی ڕێکخراو. پرسیارەکانی خوارەوە پانتایی باسەکەمان زۆرتر بۆ دەردەخەن:

١- ئایا ئێمە تەنیا و تەنیا مەبەستمان لە دەسەڵات[18]ی فەرمییە؟ دەسەڵاتی بە حەق فەرمی تایبەت بە پۆستێکی بەڕێوەبەری، بۆ ئاڕاستەکردن و چاوەڕوانی پەیڕەوی و ملکەچی لەم فەرمانانە ئاماژە وەدەرگرێ. هیچ شکی تێدا نیە کە ناوەندێتی بڕیاردان، تایبەتە بە کەسانێك کە لە نێوخۆی ئەم ڕێکخراوەدا دەسەڵاتی فەرمیان هەیە. بەڵام چ کەسانێك بە شێوەیەکی نافەرمی کاریگەری لە سەر بڕیارەکان دادەنێن؟ ئەو تاکانەی کە پەیوەندییان لەگەڵ کەسانی پلەی بەرز لە ڕێکخراودا هەیە یان ئەوەی کە پسپۆڕییەکی تایبەتییان هەیە کە ڕێکخراو پەیوەندی و وابەستەبوونێکی زۆری پێیانەوە هەیە.

٢ – ئایا ڕێبازەکان ناوەندڕەتێن بەرتەسك دەکەنەوە؟ زۆرێك لە ڕێکخراوەکان، بڕیاردان بۆ ئاستەکانی خوارووتری ڕێکخراو دەسپێرن بەڵام لە ڕێگای داڕشتن و دانانی ڕێبازەکان، بڕیاردران لەگەڵ زنجیرەیەك بەربەست و بەرتەسکی ڕووبەڕوو دەبنەوە. چونکە ڕێکارەکانی بڕیاردان لە لایەن ڕێبازەکانەوە بەرتەسك دەبنەوە. ئایا ئەم بڕیاردەرانە بە شێوەیەکی ڕاستەقینە دەسەڵاتی دەرکردنی بڕیاردانیان هەیە یان بە شێوەیەکی دەسکردن؟ بە واتایەکی دیکە ئایا بەڕاستی ناوەندڕەتێن کراوە لە حاڵێك دا ڕێبازەکان، ئەو بڕیارانەی کە لە لایەن ئەوانەوە دەردەچن بەرەو گونجان لەگەڵ ویست و ئامانجەکانی بەڕێوەبەری دەکێشن؟ کەواتە هەرچەندە ڕەنگە کارمەندەکانی ئاستی خوارووی ڕێکخراو کۆمەڵێك بڕیاریش دەرکەن بەڵام چونکە بە هۆی ڕێبازەکانی ڕێکخراوەوە پلانڕێژکراون ئەم شتە خۆی ئاستێکی بەرز لە ناوەندێتی دەردەخا.

٣ – ناوەندێتی لە شوێنێکی یەکەدا بە چ مانایەکە؟ ڕەنگە ناوەندێتی بە ناوەندێتی لە شوێنێکی یەکەدا بزانی و ڕەنگە لەگەڵێشی دا بی بەڵام ڕوون نیە کە ئەم شوێنە بەڕاستی لە کویی ڕێکخراودایە. ئایا ئەم شوێنە یەکەیە، تاکەکسیە یان یەکەییە یان ئەوەی کە ئاماژە دەکا بە ئاستێکی ڕێکخراو؟ زۆرێك لە تاکەکان، ناوەندێتی بە واتای دەرکردنی بڕیارگەلێك لە لوتکەی هەرەمی ڕێکخراودا دەزانن بەڵام ئەگەر ئەم شوێنە بەڕێوەبەرێك بێ کە لە ئاستی

---

17 . Decentralization
18 . Authority

خوارووی ڕێکخراودایە، وادیارە درووست نایەتە بەرچاو. ئایا بۆ کارمەند و کارگێڕەکانی چالاکی و کردەیی هیچ گرنگە کە بڕیارەکان لە یەکەمین ئاستی بەزری ڕێکخراودا دەرچن یان شەشەمین ئاست دا؟ بە هەر حاڵ ئەوانە لە دەرکردنی بڕیارەکان دا کۆمەڵێك لەمپەر و بەرتەسکیان هەیە. ئەگەر کارمەندەکانی چالاکی نەتوانن بەشدار بن لەو بڕیارانەی کە سەبارەت بە کارەکەیان دەردەچن ئایا بڕیاردان بە بێ سەرنجدان بەوە کە لە چ ئاستێك دا دەکرێ (بەرز یان بەرزتر) ناوەندێتی نیە؟

٤ — ئایا سیستەمێکی زانیاری کە بڕیارە ناناوەندیەکان بە وردی کۆنترۆڵ دەکا خۆی نیزامێکی چڕبۆوە نیە؟ تەکنەلۆژیای ئاڵۆزی زانیاری، وەك کۆمپیتەرەکان ناوەندڕەتێن ئاسان دەکەن. هەر ئەم تەکنەلۆژیایە دەرەتانێکیشە بۆ بەڕێوەبەران کە لە ئەنجامەکانی هەموو بڕیارێك زۆر خێرا ئاگادار بێتەوە و ئەگەر بڕیارەکە بە دڵی ئەوان نەبێ، بۆ ڕاستکردن یان ڕەتکردنەوەی هەوڵ بدا، ئەگەر دەسەڵاتی بڕیاردان بە ئاستەکانی خواروەتر سپێردراوە بەڵام لە لایەن کەسانی سەرووترەوە چاوەدێری دەکرێ، ئایا ئەو کات ناوەندڕەتێن بە واتای ڕاستەقینەی خۆی هەیە؟ لەو کاتانەدا بەشداری ڕاستەقینە لە چاوەدێری و کۆنترۆڵی ڕێکخراودا نیە. دەکرێ بەو شێوەیە بەڵگاندن بکرێ کە بەرووالەت ناوەندڕەتێن هەیە بەڵام بەڕێوەبەری بەرز، کۆنترۆڵی ناوەندێتی کاریگەرداری پاراستوە.

٥ — ئایا کۆنترۆڵی زانیارییەکان لە لایەن کارگێڕەکانی ئاستی خوارووی ڕێکخراو دەبێتە هۆی ناوەندڕەتێن لەو بڕیارانەی کە بەرووالەت ناوەندێتیان تێدا نیە؟ بەڕێوەبەران بۆ دابین کردنی زانیاری پێویست بە مەبەستی دەرکردنی بڕیار، باوەڕ و متمانەیان بە بەردەستەکانیان هەیە. زانیاری لە خوارەوە بۆ سەرەوە نێردراوە، بەڵام پێشتر لە لایەن کارگێڕەکانی ئاستی خوارووترەوە جوان پاڵاوتراوە. ئەگەر شەن کردن و پاڵاوتنی زانیارییەکان نەکرابایە بەڕێوەبەری بە هۆی کۆمەڵێك زانیاری جۆراوجۆرەوە بۆمباران و خاپوور دەکرا. بەڵام ئەم پاڵاوتنە، کۆمەڵێك بەردەستی دەوێ کە زانیارییە پێویستەکانی بەڕێوەبەری بخاتە بەر وردبوونەوە و شی و راڤەیان بکەن. کەواتە پڕۆسەی پاڵاوتن، ئەم دەسەڵاتە بە بەردەستەکانی دەدا کە زانیارییەکانی مەبەستی خۆیان بۆ ئاستی سەرووتری خۆیان بنێرن. لەگەڵ ئەوەش دا کە ئەوان دەتوانن زانیارییەکان بە شێوەی زانیاری ناپوخت و داتا بدەنە دەست بەڕێوەبەری کە خۆیان داوا دەکەن و دەیانەوێ. لە وەها کاتێك دا، هەرچەندە بەرووالەت بڕیاردان لە لایەن بەڕێوەبەری بەرزەوە بە شێوەیەکی چڕبۆوە دەردەچێ بەڵام ئایا بەڕاستی ناوەندڕەتێن لەو

حالاّتانەدا نیە؟ لە حالێك دا زانیارە سەرەتاییی و ناپوختەكانی بڕیارەكان و سرووشتیە كە خودی بڕیارەكانیش، لە لایەن كارگێڕانی ئاستەكانی خوارووتری ڕێكخراوەوە كۆنترۆڵ دەكرێن.

مەبەست لە هێنانە بەرباسی ئەم پرسیارانە، گێژ كردن و سەرلێشێواندنتان نیە. لە بەر ئەوە ئەو پرسیارانەمان هێنان بۆ ئەوەی هەلۆێستمان سەبارەت بە دیاردەی ناوەندرەتێن لەم شێوازەدا بگۆڕین چونكە ناوەندێتی واتا و چەمێكی ئەستەمە. لەگەڵ ئەوەش دا زۆر پێویستە پێناسەیەكی لە سەر بخەینەڕوو كە پرسەكانی سەرەوە كە باسمان كردن چارەسەر بكا. لەمڕووەوە لە ئەنجام دا **ناوەندێتی**[19] دەكرێ وەك: ئاستێك كە تاكەكان، یەكەكان و یان ئاستەكانی ڕێكخراوەیی بۆ هەلبژاردنی ڕێكارەكانی بڕیاردانی خۆیان خاوەنی فەرمی بوونێكن و بەمشێوەیە كارگێڕەكان مافی لانیكەمی گونجاندنی بیرو ڕای خۆیان هەیە، شی و روون بكەینەوە.

ئەم پێناسە گشتی و كامڵ و پوختە وڵامی ئەو پرسیارانە دەداتەوە كە لە سەرەتادا هاتنە گۆڕێ. ١) ناوەندێتی تەنیا بە بونیادی فەرمی ڕێكخراو پێداگری لە سەر دەكرێ نەك بە ڕێكخراوی نافەرمی و تەنیا بە دەسەلاّتی فەرمی بەكار دەبردرێ، ٢) ناوەندێتی لە بیرو بۆچوونەكانی بڕیاردەران ورد دەبێتەوە. لە شوێنێكدا دەركردنی بڕیار بۆ بەردەستەكانی خوارووتر سپێردراوە بەلاّم ڕێبازە گشتییەكان بۆ ئەندامانی ڕێكخراو بۆ بڕیاردانەكانیان، داڕێژراوە، دووقات ناوەندێتی هەیە. هەروەها ڕێبازەكان دەتوانن ناوەندرەتێنش زیاتر بكەن ٣) ناوەندێتی بۆ شوێنێكی یەكە، دەتوانێ بۆ تاك، یەكە یان ئاستێك بگەڕێتەوە بەلاّم شوێنێكی یەكە بۆ ئاستێكی ڕێكخراوەیی زیاتر ئاماژە دەكا ٤) پرۆسەی وردبوونەوە لە زانیارییەكان دەتوانن كاری كۆنترۆڵ كردن بۆ بەڕێوەبەری بەرز ئاسان بكەنەوە، بەلاّم هەلبژاردنی دواجارەی زانیارییەكان لە لایەن كەسانی ئاستەكانی خوارووترەوە دەكرێ. كەواتە سیستەمێكی وردبوونەوەی لە زانیارییەكان كە بڕیارە دەرچووەكان بە شێوەی ناوەندرەتێن بە وردی چاوەدێری دەكا، ناوەندێتی دەپارێزێ و زیندووی رادەگرێ ٥) گواستنەوە زانیاری بۆ بەڕێوەبەری (بەرز) پێویستی بە راڤە و شیكردنەوە و روونكردنەوە هەیە. پالاّوتن كە وەك تێپەڕینی زانیاری لە ئاستەكانی ستوونی ڕێكخراوی راستەقینەیە كە هەیە، بەلاّم بەڕێوەبەرانی بەرزی ڕێكخراو بۆ دیاریكردنی راست و درووستی ئەو زانیارییانەی وەریان گرتوون و هەروەها بۆ دانانی تاكەكانی بەرپرس لە كۆكردنەوەی زانیاری، ئازاد و دەستئاوالاّ بن. بە هەر حاڵ كۆنترۆڵ بۆ داتاكانی

19 . Centralization

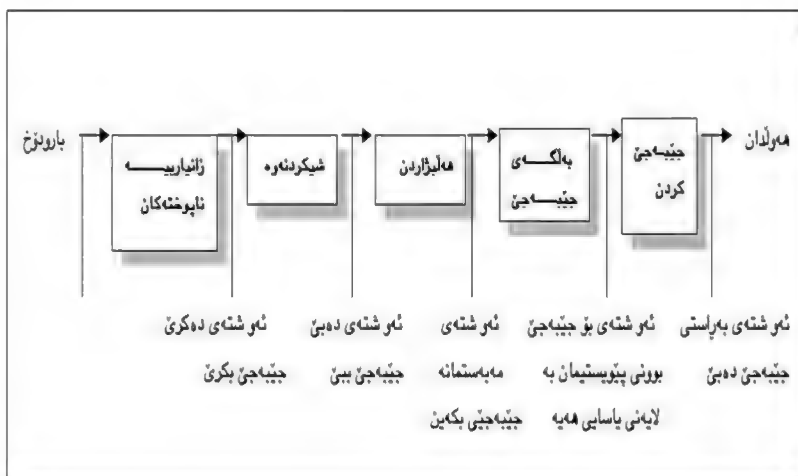
زانیاری خۆی جۆرێك ناوەندڕەتێن نیشان دەدەن. ئەگەر بڕیارەكان لە لایەن بەڕێوەبەرێكی بەزرەوە دەرچن، ئەوە واتای ناوەندێتی دەدا بەڵام زانیاری پێویست بۆ دەركردنی وەها بڕیارێك لە خوارەوەی رێكخراو بۆ بەڕێوەبەری بەرز دەگوازرێتەوە و لەگەل ئەوەش دا ئەم زانیارییانە پاڵوێراون و شەن دەكرێن و پاشان بۆ ئاستی بەرزتری رێكخراو دەنێردرێن، لە ئەنجام دا لە دەركردنی ئەم جۆرە بڕیارانە، كۆنترۆڵێكی كەمتر لە لایەن بەڕێوەبەری بەرزەوە دەكرێ كە ئەوەش خۆی جۆرێكە لە ناوەندڕەتێن.

بڕیاردان و ناوەندێتی

بەڕێوەبەران (بە بێ سەرنجدان بە جێگەیان لە رێكخراودا) بڕیارەكان دەردەكەن. بەڕێوەبەرێك دەبێ وەك خۆی سەبارەت بە ئامانجەكانی تەرخانكردنی بوودجە، هێزی مرۆیی، شێوازەكانی ئەنجامدانی كار و شێوازی باشتركردنی كاریگەرداربوونی یەكەی خۆی بڕیار دەربكا، یان بە واتایەكی دیكە هەڵبژاردن بكا. هەر بەو رادەیە كە بە مەبەستی تێگەیشتن لە ناوەندێتی، زانیارییەكان لە دەسەڵاتی فەرمی و زنجیرەی فەرمانەكان پێویست و گرنگە، هەر بە هەمان رادە ئاگاداربوون لە پرۆسەی بڕیاردان لە تێگەیشتن لە واتای ناوەندێتی گرنگی تایبەت بە خۆی هەیە. ئاستێك كە لە كۆنترۆڵ كە تاكێك دەتوانێ، لە سەر پرۆسەی بڕیاردان بیگونجێنێ، هەر ئەوە خۆی لە خۆیدا پێوەرێكی ناوەندێتییە. بە شێوەیەكی كلاسیك و نەریتی هەر هەمان هەڵبژاردن و دیاریكردنە. پاش نەخشەدانان و هەڵسەنگاندنی لانیكەم دوو رێگا، بڕیاردەر یەكێكیان هەڵدەبژێرێ. لە روانگەی بڕیاردانی تاكەكەسییەوە، ئەم سەرووتربوونەی یەكێك بە سەر ئەویتردا بەسە و ئاساییە. بەڵام لە روانگەی رێكخراوەییەوە دەست بردن بۆ هەڵبژاردنی رێگایەك، خۆی قۆناغێكە لە پرۆسەی بڕیاردان[٣٦].

---

٣٦ . بڕوانە كۆتایی كتێب، بەشی سەرچاوەكانی باسی سێهەم، و. ك.



وێنەی ٢ -٣: پرۆسەی بڕیاردانی ڕێکخراوەیی

وێنەی ٢ -٣ ئەم پرۆسە بەرینەی بڕیاردان دەردەخا. زانیارییەکان دەبێ کۆ بکرێنەوە. ئەم زانیارییانە پێوەری ئەو شتەی کە دەکرێ ئەنجام بدرێ پێك دێنێ. زانیاری کۆکراوە لە قۆناغگەلێکی جۆراوجۆردا کۆنترۆڵ دەکرێن بۆ ئەوەی پێویستە ئەنجام بدرێ دیاری بکرێ. هەر وەك لە سەرەتای ئەم باسەدا باسمان کرد، بەڕێوەبەران بە مەبەستی وەدەستهێنانی زانیارییەکانی بڕیاردان لە بەردەستەکانی خواروتر لە ئاستەکانی ڕێکخراودا، دەرەتانی ئەوەیان بۆ دەڕەخسێنن کە زانیاری دڵخوازی خۆیان بۆ بەڕێوەبەر بگوازنەوە. کاتێك زانیاری کۆکرایەوە دەبێ شی و روون بکرێتەوە. ئەم شیکردنەوە و روونکردنەوانە وەك جۆرێك ڕێنمایی سەبارەت بەو شتەی دەبێ ئەنجام بدرێ بۆ بڕیاردەرەکان دەخرێتەڕوو. هەنگاوی سێیەم بەکارهێنانی ئەم ڕێنماییانەیە لە کاتی هەڵبژاردنی ڕێکارەکان دا. هەڵبەت کاتێك زانیاری وەك خەرمان شەن و کەو کراوە و شی و روونکراتەوە، هەڵبژاردنی ئاسان و وردبینانەتر دەبێ. بڕیاری هەڵبژێردراو، ئەوەی کە تاکی بڕیاردەر پیی خۆش بووە و مەبەستی ئەنجامدانی هەبووە پێك دێنێ. بەداخەوە، ئاواتەکان هەمیشە هەر وەدی نایەن. پێش جێ بە جێ بوونی بڕیار دەبێ مۆڵەتی بۆ وەرگرین و یاسایی بکەین. لە شوێنێك کە کۆمەڵێك ئاستی جۆراوجۆری ستوونی ڕێکخراوەیی هەیە دوایین جێ بە جێ کردنی بڕیار ڕەنگە لەگەڵ ئەو شتەی دەبوو رووی دابایە، جیاواز بێ. کەواتە بەرژەوەندی کەسانێکیش کە

لایەنی پراکتیکی و کردەیی بە بڕیار دەدەن لە بڕیارداندا گرنگە و کاریگەرە. دەگەڕێینەوە سەر وێنەی ٢ — ٣. کاتێك بڕیاردەر هەموو قۆناغەکانی بڕیاردانی خستۆتە ژێر کۆنترۆڵ و چاوەدێرییەوە دەکرێ بلێین کە بڕیاردان زۆرتر وەك شێوازی ناوەندێتیی لـێ دێ[37]. لەو کاتانەدا بڕیاردەر، خۆی زانیارییەکانی پێویستی کۆدەکاتەوە، پاشان شی و راڤەیان دەکا و دواجاریش بڕیار دەردەکا و هیچ پێویستی بە مۆڵەتپێدانیش بۆ جێ بە جێ بوونی نیە و دواجار بڕیاری دڵخواز و هەڵبژێردراوی خۆی پراکتیزە دەکا. شێوازی ناوەندڕەتێن بە خۆوە دەگرێ. لەمڕووە ئەگەر بڕیاردەر تەنیا بڕیاری دواجاری هەڵبژێردراوی خۆی چاوەدێری و کۆنترۆڵ بکا ناوەندڕەتێن زۆرتر دەبێ. بەمشێوەیە ئەگەر پرۆسەی بڕیاردانی رێکخراوەیی پتر تەنیا و تەنیا وەك هەڵبژاردن لە نێوان چەشن و رێگاکان دا بزانین ئالۆزیەکانی ئێستا لە پێناسەکردن و هەڵسەنگاندنی ئاستی ناوەندێتیمان لە رێکخراودا بۆ روون دەبێتەوە.

بۆچی ناوەندێتی گرنگە؟

رەنگە سەردێڕی ئەم بەشە بەهەڵەتان ببا. چونکە ئەو تێگەیشتنە دەکرێ کە ناوەندێتی لە بەرامبەر ناوەندڕەتێندا گرنگییەکی زۆرتری هەیە. زاراوەی ناوەندێتیمان لەم بەشەدا وەك زۆربەی زاراوە و دەستەواژەکانی دیکەمان مەبەستە وەك ئالۆزی و فەرمی بوون کە باسیان کرا. ناوەندێتیی پانتاییەك لە رادەی ناوەندێتیی زۆر تا رادەی ناوەندێتی کەم لە خۆ دەگرێ. کاتێك دەپرسین بۆچی ناوەندێتی و ناوەندڕەتێن گرنگە، ئەم بابەتە زۆرتر روون دەبیتەوە. هەر وەك باسکرا و روونکرایەوە، رێکخراوەکان سەرەڕای ئەوە کە کۆمەڵێك لە مرۆڤەکان لەخۆیان دا کۆدەکەنەوە جۆرێك سیستەمی بڕیاردان و پێداچوونەوە و وردبوونەوە لە زانیارییەکانیشن. رێکخراو وەدیهاتن و دەستپێڕاگەیشتن بە ئامانجەکان لە رێگای هاوئاهەنگی چالاکییە بە کۆمەڵەکان ئاسان دەکاتەوە. بڕیاردان و وردبوونەوە لە زانیارییەکان هۆکارە گرنگەکانی ئەم هاوئاهەنگییەن. لەگەڵ ئەوەش دا زانیاری خۆی لە خۆی دا سەرچاوەیەکی کەم و دەگمەن نیە لە رێکخراودا. ئەم بابەتە زۆربەی کاتەکان لە لایەن خوێندکارانی تیۆری رێکخراوەوە سەرنجی پێ نادرێ و پشت گوێ دەخرێ. تەکنەلۆژیای زانیاریی پێشکەوتوو، بەڕێوەبەران بە مەبەستی دەرکردنی بڕیارێکی پڕ لە زانیاری و شارەزایی تەیار و بەهێز دەکا. ئێمەش لە جیهانێك دا دەژین کە لە لایەن زانیارییەکانەوە تۆپباران و خاپوور دەکرێین. (لێتان تێك نەچێ) سەرچاوەی

---

٣٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

دەگمەن و کەم هەر هەمان دەفرایەتی و قەبارەی وردبوونەوە لە زانیارییەکانی خۆمانە کە مەبەستمانە[37].

توانایی بەڕێوەبەران بۆ وردبینی سەبارەت بەو داتا و زانیارییانەی وەردیان دەگرن زۆر بەرتەسك و کەمە. هەموو بەڕێوەبەرێك دەتوانێ بە ئاستێکی کەم و دیاریکراو لە زانیارییەکان دا بچێتەوە و لێیان ورد بێتەوە. ئەگەر لە توانایی و دەفرایەتی خۆی زیاتر زانیاری پێ بدرێ، دەبێتە هۆی کەڵەکەبوونی زانیاری. بۆ خۆبواردن لە ڕوودانی ئەم شتە دەبێ دەرکردنی هێندێك لە بڕیارەکان بە کەسانی دیکە بسپێرین و ناوەندێتی بڕیاردان لە شوێنێکی یەکەوە بۆ سەرانسەری ڕێکخراو بڵاو بێتەوە. ئەم پرش و بڵاوی یان گواستنەوەیەش خۆی هەر هەمان نەبوونی ناوەندێتییە.

کۆمەڵێك هۆکاری دیکەش بۆ پێویستبوونی ناوەندڕەتێن لە ڕێکخراوەکان دا هەیە. ڕێکخراوەکان دەبێ لە بەرامبەر گۆڕانکارییە ژینگەییەکانی خۆیان دا دژکردەوە و کارلێکی پێچەوانەیان هەبێ. ناوەندڕەتێن ئەم دژکردەوەیە خێراتر دەکا، چونکە پێویست ناکا پێداچوونەوە و وردبوونەوە لە زانیارییەکانی زنجیرە و ئاستەکانی ڕێکخراوەیی تێپەڕ بکا. لەم حاڵەتەدا بڕیاردان لە لایەن کەسانێکەوە دەکرێ کە لەو پرس و گرفتەی بڕیاری لە سەر دەدرێ نزیکترن. ئەم بابەتە دەریدەخا کە بۆچی چالاکییەکانی بەبازارکردن پێیان خۆشە ڕوو لە ناوەندێتی بکەن. تاکەکانی بەبازارکردن دەبێ بتوانن سەبارەت بە گۆڕانکارییەکان لە هۆگری و ویستی بەکاربەران و چالاکی و هەوڵی ڕکەبەرەکان دا زۆر خێرا دژکردەوە لە خۆیان نیشان بدەن. سەرەڕای خێرایی لە دژکردەوە ڕێکخراوەییەکان لە بەرامبەر ژینگەدا، ناوەندڕەتێن دەبێتە هۆی ئەوەی کە کۆمەڵێك زانیاری زیاتر لە پرۆسەی بڕیاردان دا سوودیان لێ وەرگیردرێ. ئەگەر بڕیاردەرەکان زۆرتر لە سەر ئەو بابەتەی بڕیاری لە سەر دەدرێ ئاشنا و شارەزا بن کۆمەڵێك ڕاستی تایبەتی کە پەیوەندی بەو پرسەوەیە زۆرتر دەکەوێتە بەر دەست.

بە هۆی بەشداری کارمەندەکان لە پرۆسەی بڕیاردان دا، ناوەندڕەتێن لە بڕیاردان دا، دەبێتە هۆی هاندەری. کارگێڕ و کارمەندە پسپۆڕ و شارەزاکان زۆرتر بۆ بەشداربوون و ڕاوێژکردن هەستیاری بەرامبەر بە ئەو بڕیاردانانەی کە لە پەیوەندی لەگەڵ چۆنییەتی کارەکانی ئەوان دایە لە خۆیان نیشان دەدەن. ئەگەر لە ڕێکخراوێك دا بەڕێوەبەری گرنگی بە بەها مرۆییەکان بدا، ڕەنگە ئەگەری زۆری هەیە ئەم ڕێکخراوە ناوەندڕەتێنی دەوێ.

---

٣٧. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

لە لایەکی دیکەوە ئەگەر گرووپ و کۆمەڵی تایبەت بەرپرسایەتی پاراستنی بەها مرۆییەکانیان لە ئەستۆ بێ لە راستی دا ئەوانە هەر هەمان کارمەند و پسپۆڕە شارازایەنەن کە لەوێن. چونکە ئەو جۆرە کەسانە پێیان خۆشە بەشدار بن لە پڕۆسەی بڕیاردان دا و ئەو دەرەتانە هاویەشی و راوێژ پێکردنە ئەنگیزە درووست دەکا. لە لایەکی دیکەشەوە ئەگەر بەڕێوەبەری باوەڕی بە بەها دەسەڵاتخوازانەییەکان بێ و دەسەڵاتی بڕیاردان چڕ و کۆ بکاتەوە ئەنگیزەی کارمەندەکان کەم و لاواز دەبێ. یەکێکی دیکە لە لایەنە باش و لەبارەکانی ناوەندڕەتێن دەرەتانەکانی راهێنان و پەروەردەکردنە کە بۆ بەڕێوەبەرانی ئاستی خوارەوو پێك دێ. بە پێ سپاردنی دەسەڵات و بەشداری پێکردنی بەڕێوەبەرانی کەم ئەزموون لە پڕۆسەی بڕیاردان دا، بەڕێوەبەری بەرز ئەو دەرتانەیان بۆ دەڕەخسێنێ کە ئەزموونی پێویست وەدەست بێنن. بە دەرکردنی بڕیار لە چوارچێوە و بیاڤە ناهەستیارەکانی رێکخراو کە گرنگییەکی زۆر کەمیان هەیە. بەڕێوەبەرانی ئاستی خواروو لە بڕیارەکان دا بەشداری دەکەن کە ئەگەر راست و دروست نەبوون، زیانێکی زۆر لە رێکخراوەکە نەکەوێ. ئەم دەرەتانە، بەڕێوەبەرانی ئاستی خواروو بۆ وەرگرتنی دەسەڵاتی زۆرتر لەگەڵ تێپەڕین و چوونە سەری گەشەکردن و پێگەیشتوویی لە رێکخراودا ئامادە و دابین دەکا.

ئاشکرایە کە هەمیشە، مەبەست و ئامانجی ناوەندڕەتێنش باش و گونجاو نیە. لە هێندێك کات دا ناوەندێتی لە ناوەندڕەتێن باشتریشە. کاتێك لە دەرکردنی بڕیارێك دا، روانگەیەکی گشتی و پوخت پێویستە یان لە جێبەك دەستپێوەرگرتنی ئابووری واتادار دەبێتە هۆی ئەوە کە ناوەندێتی کۆمەڵێك تایبەتمەندی باشتر بە خۆوە بگرێ. لە وەها حاڵەتێك دا، بەڕێوەبەران بۆ تێبینی کردنی وێنای گشتی لە دۆخ و هەلومەرجی پێکهاتوو، دەکەونە دۆخێکی لەبارترو باشترەوە. ئەم شتە دەبێتە هۆی ئەوە کە بەڕێوەبەران دەرەتانی هەڵبژاردنی کۆمەڵێك مێتۆد و شێوازیان لە بەر دەست دا بێ کە لە جیاتی گونجان لەگەڵ بەرژەوەندی کۆمەڵێکی تایبەتی لەگەڵ بەرژەوەندی گشتی رێکخراو هاوئاهەنگ بێ و بگونجێ. لەوەش بترازێ، هێندێك لە چالاکییەکان لە حاڵەتی ناوەندێتیدا بە کارامەییەکی زۆرترەوە جێ بە بێ دەکرێن و ئەنجام دەدرێن. بەو هۆیەشە کە بڕیارە دارایی و یاساییەکان دەبێ بە شێوەی چڕبۆوە بکرێن. چونکە ئەم دوو شێواز و حاڵەتە کاریگەری لە سەر هەموو چالاکییەکانی رێکخراو دادەنێن و ئەم ناوەندێتییە، دەستپێوەرگرتنێکی ئابووری تایبەتی بەردەوامی دەبێ. ئەم باسە ئێمە بۆ ئەو دەرەنجامە رێنوێنی دەکا کە ناوەندێتی لە ئاستی بەرز یان خوارووەدا رەنگە گونجاو یان نەگونجاو بێ. رادەی هەر کام لە هۆکارەکان بارودۆخێك درووست دەکەن. بە هەر حاڵ هەموو رێکخراوەکان کۆمەڵێك زانیاری تاوتوێ دەکەن و وەردەگرن، بۆ ئەوەی بەڕێوەبەران بتوانن لە سەر بنەمای ئەوان بڕیارەکانیان بدەن. لەمڕووەوە دەبێ سەرنج بە کاریگەرداربوونی شێوازێك بدرێ کە لە رێگای ئەوەوە شوێنی دەرچوونی بڕیار لە ئاستی رێکخراوەیدا دەکرێ دیاری و دەستنیشان بکرێ.

پەیوەندی ناوەندێتی، ئاڵۆزی و فەرمی بوون

ئێستا کە بە کۆتایی ئەم باسە سەبارەت بە بەشەکانی بونیادیی رێکخراو گەیشتووین، زۆر پێویستە و گرنگە پەیوەندی نێوان ناوەندێتی و ئاڵۆزی لە لایەك و ناوەندێتی و فەرمی بوون دیاری بکەین.

ناوەندێتی و ئاڵۆزی

بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان باس لە پەیوەندییەکی پێچەوانەی نێوان ناوەندێتی و ئاڵۆزی دەکەن[38]. ناوەندرەتێن لەگەڵ ئاڵۆزی ئاستی سەرەوە پێکەوە پەیوەندییان دەبێ. بۆ وێنە چوونە سەر لە ژمارەی پسپۆڕانی شارەزا بە واتای چوونە سەری پسپۆڕی و توانایی پێویستە بۆ دەرکردنی بڕیارەکان. هەر بەو شێوەیەش ئەو کارمەندانەی کە راهێنانی شارەزایانەی زۆرتریان هەیە دەبێ لە بڕیارەکان دا بەشدارییەکی زۆرتریان هەبێ. بە پێچەوانە کۆمەڵێك بەڵگە و دۆکیۆمێنت هەن کە نیشانی دەدەن ناوەندێتی زۆرتر بڕیاردانی کارییە لە هەلومەرجێك دا کە راهێنان و پەروەردەکردنی شارەزایانەی کەمتر بە کارمەندەکان درابێ. لەمڕووەوە کاتێك بونیادی رێکخراوەکان تاوتوێ دەکەین چاوەڕوانی ئەوەین کە ئاڵۆزی ئاستی سەرەوە(بەرز) لەگەڵ ناوەندرەتێن دا بدۆزینەوە.

ناوەندێتی و فەرمی بوون

پەیوەندی ناوەندێتی و فەرمی بوون هەر بە هەمان رادە کە پەیوەندی ناوەندێتی و ئاڵۆزی روون و ئاشکرایە، ناڕوون و لێڵە. بەڵگە و شایەتەکان کۆمەڵێك دەرەنجامی ناتەبا و دژ بەیەکتر نیشان دەدەن. یەکەمین توێژینەوە لەم پەیوەندییەدا، پەیوەندی بەهێزی ناوەندێتی و فەرمی بوونی تەئید نەکرد[39]. توێژینەوەی دواتر پەیوەندی بەهێز، بەڵام

---

٣٨. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

٣٩. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

نێگەتیڤی نێوان ئەم دوو توخمەی بونیادی ڕێکخراوەیی نیشان دا، واتە هاوکات لەگەڵ چوونە سەری ناوەندڕەتێن دەتوانین فەرمی بوونیش لە ڕێکخراودا بدۆزینەوە[٤٠]. هەوڵی دواتر لەم بوارەدا، بە مەبەستی چارەسەرکردنی ئەم پێکناکۆکییە، کۆمەڵێك دەرەنجامی نامسۆگەری خستەڕوو[٤١]. لەمڕووەوە دەتوانین شیکراوە و ڕوونکردنەوەی تاقیکاری سەبارەت بە پەیوەندی ئەم دوانە بخەینەڕوو[٤٢].

فەرمی بوونی زۆر دەتوانێ لەگەڵ بونیادیەکی چڕبۆوە و یان لەگەڵ بونیادیەکی ناوەندڕەتێن پەیوەندی هەبێ. لەو ڕێکخراوانەی زۆربەی کارمەندەکانی پسپۆڕ نین دەکرێ چاوەڕوانی ئەوە بکەین کە بە مەبەستی ڕێنماییکردنی تاکەکان، کۆمەڵێکی زۆر یاسا و ڕێسا و دەستووری جۆراوجۆر داندرێن. کاتێك بەڕێوەبەری دەسەڵاتی چڕبۆوە لە ڕێکخراودا دەپارێزێ، پێش گریمانەکانی دەسەڵاتخوازانە بە سەر هەموو ڕێکخراودا زاڵ دەبێ لەم حاڵەتەدا، چاوەدێری و کۆنترۆڵکردن لە ڕێگای فەرمی بوون و ناوەندێتیی بڕیاردان لە ئاستی بەڕێوەبەری بەرزدا ڕوو دەدا و دەکرێ.

لە لایەکی دیکەوە ئەگەر ڕێکخراو لە کۆمەڵێك کارمەندی پسپۆڕ و شارەزا پێکهاتووە دەکرێ چاوەڕوانی ئەوە بکەی کە فەرمی بوون و ناوەندڕەتێنی کەم بە سەر ڕێکخراودا زاڵە. توێژینەوەکان لەم بارەوە ڕاست و درووستی ئەم بابەتان دەرخستوە. کەواتە جۆری بڕیاردان ئەم پەیوەندییە دێنێتە خوار و کەمتری دەکاتەوە. کارمەندە پسپۆڕەکان چاوەڕوانی ئەوەیان هەیە سەبارەت بەو بڕیارانەی کە ڕاستەوخۆ کاریگەرییان لە سەر کارەکەیان هەیە ناوەندڕەتێن زاڵ بێ، بەڵام ئەم چڕنەبوونەویە بۆ پرسگەلی پێرسۆنێلی و تاکەکان (وەك مووچە و کرێ و شێوازەکانی کارکردنی هەڵسەنگاندنی کارکرد) و یان کۆمەڵێك بڕیاری ستراتیژیی ڕێکخراو، پێویست نیە. کارمەندە شارەزاکان پێشبینی کردنیان پێ خۆشە کە ئەم شتە گرنگەش خۆی لەگەڵ ستانداردکردنی بابەتەکانی پێرسۆنێلی یەکسانە. کەواتە دەبێ چاوەڕوانی ئەوە بکەی کە ناوەندڕەتێن لەگەڵ یاساکان و ڕێسا گشتیەکان پێکەوە گرێ دەدرێن[٤٣]. لەگەڵ ئەوەش دا بەرژەوەندی تاك و کارمەندە شارەزاکان لە کاری تەکنیکی و شارەزییان دا شاردراوەتەوە نەك لە بڕیاردانی ستراتیژیکیان دا. ئەم دیاردەیە دەتوانێ فەرمی بوون و ناوەندڕەتێنی کەم و لاوازی لــێ بکەوێتەوە. لەمڕووە ناوەندێتی زۆرتر لەگەڵ کۆمەڵێك بڕیاری ستراتیژیی

---

٤٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

٤١. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

٤٢. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

٤٣. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێهەم، و. ك.

یەك دەگرێتەوە تا بڕیارگەلێکی چالاکییانە و پڕاکتیکییانە. بڕیارە ستراتیژییەکان کاریگەرییەکی کەمیان لە سەر چالاکییەکانی کارکردنی کارمەندە پسپۆڕ و شارەزاکان هەیە.

پوختە

ئەم بەشە پێناسەی توخم و بەشە سێ لایەنەکانی بونیادی رێکخراوەیی، واتە ئاڵۆزی، فەرمی بوون، ناوەندێتی دەکا. (بۆ روونکردنەوەی چۆنییەتی هەڵسەنگاندنی ئەم سێ توخمە، بڕوانە پاشکۆی "ب" لە کۆتایی ئەم کتێبەدا گونجێندراوە.)

ئاڵۆزی ئاماژە بە رادەی ئەو جیاکارییە دەکا کە لە نێوخۆی رێکخراودا هەیە. جیاکردنەوەی ئاسۆیی رادەی جیاوازی و جیابوونەوەی یەکەکانی رێکخراو بە شێوەی ئاسۆیی دەردەخا. جیاکردنەوەی ئاسۆیی بە یارمەتی ژمێریاری کردنی ژمارەی پسپۆڕانی شارەزا و نێونجی ماوەی خولەکانی راهێنانی پێویستیان پێوانە دەکرێ. جیاکردنەوە ستوونی بۆ بەرزی رێکخراو دەگەڕێتەوە و بە یارمەتی ژمێریاری کردنی ژمارەی ئاستەکانی زنجیرەی ئاستەکانی رێکخراو و هیرارکیەك کە بەڕێوەبەری پڕاکتیکی لە کارمەندەکانی ئاستی خوارەوەی رێکخراو جیا دەکاتەوە، پێوانە دەکرێ. جیاکردنەوە لە سەر بنەمای ناوچە جوگرافییەکان ئاماژە بە پرش و بڵاوی پیشە و کارە رێکخراوەییەکان لە لایەنی جوگرافییەوە دەکا. ئەم جۆرە جیاکردنەوەیە لە رێگای ژمێریاری کردن و حیسابکردنی ژمارەی شوێن یان ناوەندە لێك جیاکان، نێونجی ماوە و مەودای نێوانیان و ناوەندی رێکخراو بە بەراورد لەگەڵ هەر کام لەو تاك و کرێکارانەی کە لە هەر کام لەو شوێنانەدا کۆبوونەوە دەکرێ پێوانە بکرێ.

جیاکردنەوەی ئاسۆیی زۆرتر، چوارچێوەی کۆنترۆڵ رادەگرێ و دەبێتە هۆی بەزربوونەوەی هیرارکی و زنجیرەی ئاستەکانی رێکخراوەیی. جیاکردنەوە لە سەر بنەمای ناوچە جوگرافییەکان، یەکەکانی رێکخراوەیی لە لایەنی جوگرافیاییەوە زۆرتر پرش و بڵاو دەکاتەوە و دواجار ئاڵۆزی رێکخراوەییش زیاتر دەکا. ئاڵۆزی زۆربەی رێکخراوەکان، کۆمەڵێك گیرو گرفتی پەیوەندیدار بە پەیوەندییەکانی هاوئاهەنگی و کۆنترۆڵکردن لەگەڵ خۆی دێنێ. فەرمی بوون ئاماژە بە رادەی ستانداردبوونی پیشەکانی نێوخۆی رێکخراو دەکا. فەرمی بوون زۆرتر دەبێتە هۆی ئەوە کە رەفتاری کارمەندەکان رێکوپێکتر و تەکووزتر بێ. فەرمی بوون دەتوانێ هەر نێو خودی پیشەکەدا درووست بێ. لەو کاتانەدا رێکخراو دەتوانێ بۆ رێك و پێك کردنی ئەو کارەی کارمەند و کرێکارەکان دەیکەن پشت بە کۆمەڵێك

یاسا و ڕێسا ببەستێ. بەڵام پڕۆسەیەکی هاوشێوەی فەرمی بوون دەتوانێ لە دەرەوەی پیشە، لە کاتی ڕاهێنانی کارمەندەکانی پێش ئەوەی بێنە ناو ڕێکخراوەکە بکرێ کە ئەم شتە بۆ کارمەندە شارەزا و پسپۆڕەکان دەگونجێ. پسپۆڕبوونی کرێکار یا کارمەندێك واتە ئەوە کە ئەوانە بە جۆرێك پەروەردە کراون کە بە پیی نۆرمەکانی پیشەکەیان بیر دەکەنە و هەڵسوکەت دەکەن.

گرنگترین تەکنیکەکانی فەرمی بوون بریتین لە: پڕۆسەی هەڵبژاردن (دیاریکردنی کەسانی گونجاو و بەسوود بۆ ڕێکخراو)، پابەندبوونەکانی ڕۆڵگێڕان، یاساکان، شێوازەکانی کارکردن و ڕێبازەکان، ڕاهێنان و درووشمەکان کە کارمەندەکان بۆ سەلماندنی وەفاداری و ئەمەگناسی و دەروەستبوونی خۆیان بۆ ڕێکخراو پەیڕەوییان لــێ دەکەن.

ناوەندێتی لە هەموو بەشەکانی دیکەی ئەم سێ توخمە سێ لایەنانەی بونیادی ڕێکخراو زیاتر قسە هەڵدەگرێ. ناوەندێتی ئاماژە دەکا بە ڕادەی کەڵەکەبوونی دەسەڵاتی فەرمی کە بۆ بڕیاردان لە تاك، یەکە یان ئاستێکی ڕێکخراوەییدا چڕ و کۆ دەبێتەوە و کەمترین مافی بەشداری و ڕاوێژکاری لە دەرچوونی بڕیارەکان بە تاکەکان دەدرێ.

ئاستی کۆنتڕۆڵێك کە تاکێك لە سەر پڕۆسەی بڕیاردان دا هەیەتی، دەتوانێ وەك پێوەرێك بۆ ناوەندێتی ئاماژەی پێ بکرێ و سەرنجی بدرێتێ. پێنج قۆناغ لە پڕۆسەی بڕیاردان دا بریتین لە: ١) کۆکردنەوەی زانیاری بۆ بڕیاردەر سەبارەت بەوە کە چ شتێك دەکرێ ئەنجام بدرێ. ٢) تاوتوێ کردن و هەڵسەنگاندن، ڕاڤە و شی کردنەوەی زانیارییەکان بۆ ئەوەی کۆمەڵێك ڕێنمایی بۆ بەڕێوەبەر دابین بکا کە بە یارمەتی ئەو بتوانێ ئەوەی کە دەبێ ئەنجام بدرێ دیاری بکا. ٣) دەست بردن بۆ هەڵبژاردنێك کە مەبەست لە جێ بە جێ بوونیەتی. ٤) وەرگرتنی مۆڵەت پێدان بۆ ئەو کارەی دەبێ ئەنجام بدرێ. ٥) جێ بە جێ کردن یان ئەنجامدانی بڕیاری دەرچوو. کاتێك بڕیاردەر هەموو ئەم قۆناغانەی چاوەدێری و کۆنتڕۆڵ کرد، بڕیاردان چڕ دەبێتەوە.

ناوەندڕەتێن ڕەنگە کەڵەکەبوونی زانیارییەکان کەم بکاتەوە، دژکردەوەی خێرا بەرامبەر زانیارییە تازەکان ئاسان دەکا، کۆمەڵێکی زۆر داتا و زانیاری تێرو تەسەل لە بڕیاردان دا بەکار دەهێندرێ، ئەنگیزە و پاڵنەرییش بە هێز دەکا و ئامرازێکی گونجاوە بۆ ڕاهێنانی بەڕێوەبەران کە بە یارمەتی ئەو هێزی دادوەری کردنی خۆی باشتر بکا. لە لایەکی دیکەشەوە ناوەندێتی تێڕوانینێکی گشتی و پوخت سەبارەت بە بڕیارەکان درووست دەکا و دەتوانێ کارامەیی واتاداری لــێ بکەوێتەوە.

دەستەواژە سەرەکییەکان

دەسەڵات

ناوەندێتی

ئاڵۆزی

ناوەندڕەتێن

دابەشکردنی کار

پسپۆڕبوونی کۆمەڵایەتی

پێسپۆڕبوونی ئەرکەکان

جیاکردنەوەی ئاسۆیی

ڕێبازەکان

شێوازەکانی کارکردن

یاساکان

کۆمەڵگاخوازی

چوارچێوەی کۆنترۆڵ

جیاکردنەوە بە پیی ناوچە جوگرافیاییەکان

جیاکردنەوەی ستوونی

فەرمی بوون

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١ — تایبەتمەندییە باش و خراپەکانی دابەشکردنی کار چین؟

٢ — لە روانگەی کارگێڕییەوە، بونیادی بەرز یان تەخت(کورت)، کامیان باشترن؟ روونی بکەوە.

٣ — ئایا پێوەرە سێ لایەنەکانی ئالۆزی پێکەوە پێوەندی دوو لایەنەیان هەیە؟

٤ — لە رێکخراوێك دا کە ئالۆزی کەمە و بە پێچەوانەی ئەو رێکخراوێك کە ئالۆزی زۆری تێدایە چۆن دەکرێ پیشەی بەڕێوەبەر جیاواز بێ؟

٥ — "رەنگە بەڕێوەبەری فەرمی بوونی زۆری پێ باشتر بێ" ئایا تۆ ئەو قسەت قەبوولە یان نا؟ شی بکەوە.

٦ — "کارمەندەکان رەنگە فەرمی بوونیان پێ باشتر بێ" ئایا لەگەڵ ئەو قسە هەی یان نا؟ قسەی لە سەر بکە.

٧ — ئاستی فەرمی بوون لەو پیشانەدا کە لە لایەن کارمەندە ناشارەزاکانەوە دەکرێن لەگەڵ ئاستی فەرمی بوون لەو پیشانەدا کە لە لایەن کارمەندە پسپۆڕە و شارەزاکانەوە دەکرێ بەراورد بکە.

٨ — بەڕێوەبەری بۆ چوونە سەری فەرمی بوون دەتوانێ چ کارێك بکا؟

٩ — "رێکخراوێك کە ئالۆزی زۆری تێدا بێت فەرمی بوونێکی بەرزیشی تێدایە" ئایا لەگەڵ ئەو قسەدا هەی یان نا؟ قسەی لە سەر بکە.

١٠ — چوارچێوەی سیستەمێك بە چ شێوەیەك بۆ تێگەیاندنی باشتری واتای فەرمی بوون یارمەتیت دەدا؟

١١ — ئەو دوو قسەیەی خوارەوە پێکەوە هەڵسەنگێنە: ئا) لەو جێیەە دەرکردنی بڕیار بە ئاستەکانی خوارووتر سپێردراوە بەڵام رێبازێکی گشتی لە رێکخراودا هەیە کە بۆچوون و رای کارمەندەکان تووشی بەربەست و لەمپەر دەکا. ب) سیستەمێکی تاوتوێ کردن و پێداچوونەوە بە زانیارییەکان دا کە چاوەدێری ئەو بڕیارانە دەکا کە بە شێوەی ناوەندڕەتێن دەردەچن بەڵام چاوەدێرییەکی چڕبۆوە رەچاو ناکا.

١٢ — دەسەڵات چیە؟ چۆن لەگەڵ ناوەندێتی پەیوەندی درووست دەکا؟

١٣ — پڕۆسەی بڕیاردانی ڕێکخراوەیی روون بکەوە؟ ئایا لەگەڵ پڕۆسەی بڕیاردانی تاکەکەسی جیاوازە؟ لەمبارەوە بدوێ.

١٤ — سەبارەت بە تایبەتمەندییە باش و خراپەکانی ناوەندێتی باسێك پێشکەش بکە.

١٥ — بەڕێزتان سەرقاڵی تاوتوێ کردنی ڕێکخراوێکی، تێدەگەی کە چالاکییەکانی بەشی بەرهەمهێنان فەرمی بوونێکی بەرزیان هەیە لە حاڵێك دا چالاکییە پێرسۆنل و تاکەکان، نەخشەدانان و توێژینەوە فەرمی بوونێکی کەمی تێدایە. هەر بەو شێوەیە هەست دەکەی کە بریارە یاساییەکان زۆر چڕبۆوەن، لە حاڵێك دا بڕیارەکانی بە بازاڕکردن بە شێوەی ناوەندڕەتێن دەردەچن. ئەگەر یەکەکانی نێوخۆیی ڕێکخراو لە رەهەندی پێوەرە بونیادییەکانی ڕێکخراوەیی تەبا و هاوسەنگ نەبوون، تۆ چۆن دەتوانی پێوەرە گشتییەکانی بۆ هەڵسەنگاندنی بونیاد وەدەست بێنی؟

بەشی دووەم

هۆکارە چارەنووس سازەکان:

چ هۆکارگەلێك بونیادی رێکخراو دیاری دەکەن؟

باسی چوارەم

ستراتیژی

ستراتیژی

ئەگەر سی ساڵ لەوە پێش تیۆری رێکخراوت خوێندبایەوە، ستراتیژی (بابەتی ئەم بەشە) جیا لە گۆڕاوێك هیچ شتێکی دیکە نەبوو کە وەك هۆکارێکی چارەنووسساز بونیادی دەخستە ژێر سەرنج و وردبوونەوە. واتە ئەوکات، تەنیا تاکە وڵامێك بۆ ئەم پرسیارە هەبوو کە چ شتێك بونیادی رێکخراو دیاری دەکا؟ و ئەویش ستراتیژی و ئامانجی رێکخراو بوو.

لە سێ دەیەی رابردوودا کۆمەڵێکی زۆر توێژینەوە لەم بوارەدا کراون. توێژەرەکان کۆمەڵێکی زۆر گۆڕاو و توخمیان وەك هۆکاری چارەنووسساز و سەرەکی بونیاد دیاری کردوە کە هێندێکیان لە چاو هێندێکی دیکەیان متمانەیەکی زۆرتریان هەیە. ئێستا و لەم سەردەمەدا ستراتیژی تەنیا یەکێکە لەو کۆمەڵە هۆکارانە. لەم باسەدا دۆخی هەنووکەیی ستراتیژی و تایبەتمەندی دیاریکردنی[1] تاوتوێ دەکەین و لە باسی ٥ تا ٨ دا چوار گۆڕاو و توخمی دیکەش کە کاریگەرییان لە سەر بونیاد هەیە تاوتوێ دەکەین.

یەکەم جار قەبووڵکردنی ئامانج و ستراتیژی وەك هۆکارێکی چارەنووسسازی بونیادی رێکخراوەیی لە پێشگریمانە ئابوورییە کلاسیکەکان دا هاتە بەر باس. ئەم پێشگریمانانە بریتی بوون لە:

١ — رێکخراو ئامانج یان کۆمەڵێك ئامانجی هەیە کە بە مەبەستی وەدیهاتنیان هەنگاو دەنێ و تێدەکۆشێ.

٢ — رێکخراو بە مەبەستی وەدیهێنانی ئامانجەکانی رێگایەکی عەقلانی دەگرێتە بەر.

---

1 . Imperative

٣ – فەلسەفەی بوونی ڕێکخراو، گۆڕینی ناوەندەکانی ئابووری بە ناوەندەکانی بەرهەمهێنانە[١].

٤ – ژینگەیەك کە ڕێکخراو لەودا کار و چالاکی دەکا، پێویستییەکە کە ناتوانین بیگۆڕین.

ئەگەر ئەم پێشگریمانانە درووست بوون، دەکرا وەك دەرەنجامی پڕۆسەیەکی عەقلانی شی و ڕاڤە بکرێن. هەروەك **پیتەر دراکەر**[٢] گوتوویەتی: "بونیاد ئامرازێکە بۆ گەیشتن بە ئامانجی درێژخایەن و کورتخایەن". لەمڕووەوە هەموو چەشنە باس و تاوتوێ کردنێك سەبارەت بە بونیاد دەبێ بە ئامانج و ستراتیژی دەست پێ بکا[٢].

سەرنج بدەن کە ئەم تێڕوانینە، ڕوانگەیەکی سیستەمی داخراوی مەبەستە. چونکە باسی ئەوە دەکا کە ژینگەی ڕێکخراو روون و دیارە. لەم پەیوەندییەدا خاوەنڕایەکی دیکە دەڵێ هەر کە ئامانجەکانی ڕێکخراو دیاریکران یان دەستنیشان کران، درووستبوونی بونیاد، گەڕانی دەسەڵات و پەیوەندییە پێویستەکانی دیکەش، بە شێوەیەکی روون و بە شێوەیەکی لۆژیکی و عەقلانی درووست دەبن[٣]. کەواتە بونیاد وەك ئامراز و کەرەستەیەك هاتۆتە گۆڕێ کە بە یارمەتی ئەو، ناوەندەکان دەکرێن بە بەرهەمهێنەرەکان.

ستراتیژی چیە؟

لە دێڕەکانی پێشوودا دەستەواژەی ئامانج و ستراتیژیمان بە شێوەیەك بە کار هێنا کە هەر دووکیان یەك واتایان بە دەستەوە دەدا. ئێستاش وەبیرتان دێنینەوە کە ئەو دووانە پەیوەندی دوو لایەنەیان پێکەوە هەیە کەچی یەکیش نین (یەك شت نین). ئامانج بۆ دەرەنجانی کۆتایی و دوایین جار دەگەڕێتەوە، ستراتیژی هەم ئاماژە بە دەرەنجامی دوایین جار و هەمیش بە ئامرازەکانی گەیشتن دەکا. ئەگەر وابێ ئامانجەکان بەشێکن لە ستراتیژی. لە باسی دووەم دا ئامانجمان تاوتوێ کرد، کەواتە ئەگەر ئیزن بفەرموون لێرەدا واتای ستراتیژی روون دەکەینەوە.

---

١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چوارەم، و. ك.

2 . Peter Drucker

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چوارەم، و. ك.

٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چوارەم، و. ك.

"دەکرێ ستراتیژی[3] بە پرۆسەی دیاریکردنی ئامانج بنەمایەکی درێژخایەن، دەرکردنی شێوازی کارکردن و تایبەتمەندکردنی سەرچاوەکانی پێویست بۆ گەیشتن بەم ئامانجانە، پێناسە بکرێ. دەرکردنی بڕیار سەبارەت بە پەرەپێدانی چالاکی دامەزراندنی کۆمپانیا و ئیدارە و ناوەندەکان لە ناوچە جۆراوجۆرەکان دا، چوونە ناو چالاکی ئابووری نوێ، پێکهێنانی فرەچەشنی لە هێڵەکانی بەرهەمهێنان، پێویستییەکی دیاریکردنی ئامانجە بنەڕەتییە نوێیەکانن. ڕێکارە نوێیەکان دەبێ داهێندرێن و سەرچاوەی پێویست بۆ وەدیهاتنی ئامانجەکان تایبەتی و تەرخان بکرێن و هەروەها بۆ وەدیهێنانی ئامانجەکان، پێویستە کاری پاراستن و پەرەپێدانی چالاکییەکانی کۆمپانیا لە چوارچێوەکانی کارکردنی تازە لە وڵامدانەوە بە داواکارییە گۆڕاوەکان، گۆڕانکارییەکانی سەرچاوەکان، هەڵکشان و نیشتنەوەی هەلومەرجی ئابووری، پێشکەوتنەکانی تەکنیکی و چالاکی ڕکەبەرەکان بکرێن و دەبێ سەرلەنوێ تایبەتی تەرخان بکرێنەوە"[٤].

ئەم پێناسەیە پێمان ناڵێ کە ئایا ستراتیژی دەبێ پێشوەخت دیاری بکرێ یان ئەوەی بەرە بەرە لەگەڵ تێپەڕبوونی کات کامڵ و پوخت بکرێ. لە ڕاستیدا ئەم پێناسەیە دوو تیۆری سەبارەت بە ستراتیژی دەخاتەڕوو و پێویستی سەرنجدان و وردبوونەوەی زۆر بەو دووانە دەردەخا[٥]. یەکێك لەم دوو تیۆرە **شێوازی پلاندانانە**[4]. ئەم دوو تیۆرە ستراتیژی وەك پلان یان زنجیرەیەك ڕێنوێنی روون و ئاشکران کە پێشتر داڕێژراون، ئاڕاستە و روونیش کراونەتەوە. بەم پێیە، بەڕێوەبەران ئەو مەبەستەی دەیانەوێ پیی بگەن دیاری دەکەن، پاشان بە مەبەستی گەیشتن بەو مەبەستە، پلان و نەخشەیەکی بنەڕەتی و بونیادیی دادەڕێژن. لەم ساڵانەی دوایی دا ئێستاش ئەم تیۆرییە وەك تیۆرییەکی گرنگ لە تەکنیکی تیۆری ڕێکخراودا باسی دەکرێ.

تیۆرییەك کە تاڕادەیەك تازەترە **شێوازی کامڵبوون**[5]ی ناوە. بە پیی ئەم تیۆرە، ستراتیژی هیچ پێویست ناکا نەخشەیەکی بنەڕەتی و هەڵسەنگێندراو بێ. بەڵکوو بە درێژایی کات وەك نموونەیەك لەماوەی دەرچوونی بڕیارە گرنگەکان دا دەردەکەوێ. زۆرێك لە کۆمپانیا

---

3 . Strategy

٤. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چوارەم، و. ك.

٥. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چوارەم، و. ك.

4 . planning mode
5 . Evolutionary mode

بازرگانییەکان شێوازی کاملبوون ڕەچاو دەکەن. بۆ وێنە کۆمپانیایەکی بەرهەمهێنی جلوبەرگی ژنانە هۆتێلێکی کڕی، چونکە نرخەکەی زۆر گونجاو بوو و نرخی بەرهەمدانەوەی زۆری بۆ کۆمپانیا هەبوو، کڕینی ئەم هۆتێلە بووە هۆی کڕینی چەندین هۆتێلی دیکەش. سەرکەوتنەکانی کۆمپانیان لە چالاکییەکانی هۆتێل دا بووە هۆی کڕینی زنجیرەیەك رستۆرانیش. ئەمڕۆکە ئەم کۆمپانیایە لە بواری چالاکییەکانی نەخۆشخانەیی و بەرهەمهێنانی خواردەمەنی ئامادەدا سەرقاڵی کارە، تەنیا کەمتر لە دە لە سەدی هەموو داهات و دەرکەوتی لە بەرهەمهێنانی جلوبەرگی ژنانە دەست دەکەوێ. ئەوە لە حاڵێك دایە لێژنەی بەڕێوەبەری ئەم کۆمپانیانیە قەت بۆ هاتنە ناو چالاکی هۆتێلداری و بەرهەمهێنانی خواردەمەنی ئامادە ستراتیژییەکی پێشتر داڕێژراویان نەبووە. بەڵام ئەم پێشهاتە جۆرێك رووی دا کە وەك بڵێی لەم بارەوە پێشتر پلان و بەرنامەی بۆ داڕێژرابوو.

هەروەك ئامانجەکان دەتوانن وەك هۆکارێکی پێشوەخت داڕێژراو، رێنوێنی ئاکار و هەڵسووکەوتەکانی داهاتوو بکەن و یان ئەوە کە پاش دەرکەوتنی ئاکار، پاساوی بدەین و ئاڕاستەی بکەن، ستراتیژییش دەتوانێ پێشتر داڕێژراو بێ یان ئەوە کە بە درێژایی تێپەڕبوونی کات کامڵ و پوخت بکرێ. یەکەم خاوەنڕاکان کە پەیوەندی بونیاد — ستراتیژییان تاوتوێ کرد شێوازی نەخشەی ستراتیژییان وەك درووستترین شێواز پەسند کرد. بەڵام هەروەك ئاماژەی پێکرا، شێوازی کاملبوون لەم چەند ساڵەی دواییدا لە لایەن زۆر کەسەوە پەسند و قەبووڵ کرا. تایبەتمەندی هەرە باشی ئەم شێوازە لە توانایی ئەو بۆ گونجانی لەگەڵ ستراتیژییە نەگۆڕ و چالاك و نەرم نوێنەکان دایە. ئەگەر ستراتیژی وەك پێویستییەك باسی دێتە گۆڕێ، دەبێ بتوانین لە سەر بنەمای ئەو بونیادش دیاری بکەین، هەروەها هەروەك ستراتیژی دەگۆڕدرێ "چ پێشوەخت دیاریکراو بێ و چ لە لەگەڵ تێپەڕبوونی کات دەرکەوتبێ و سەریهەڵدابێ" سرووشتییە دەبێ ئەو بونیادیەش بگۆڕدرێ.

قسە لە کورتی خۆشە، ستراتیژی هەم دوایین دەرەنجامەکان و هەم ئامرازەکانی گەیشتنیش پیی لەخۆ دەگرێ. ئامانجەکان و ئەو بڕیارانەی کە ستراتیژی رێکخراو پێك دێنن، ڕەنگە پێشوەخت نەخشەرێژ کرابن و یان ئەوەی کە بەرە بەرە لەگەڵ تێپەڕبوونی کات وەك نموونەیەك لە کاتی دەرکردنی بڕیارە گرنگەکان دا سەرهەڵدەن. ئێستا هەر شێوازێکمان مەبەست بێ لایەنگرانی ئەم هەڵوێستە کە ستراتیژی بونیاد دیاری دەکا ئاگاداری ئەو بابەتە گرنگەن کە بڕیاردەرەکان، بونیادیەك هەڵدەبژێرن کە خۆیان دەیانەوێ. هەروەك باسەکانی داهاتووشدا بۆ

خۆتان بە چاوی خۆتان دەیبینن، پرۆسەکانی دیاریکردن و تاوتوێ کردنی نێورێکخراوەیی، ژینگە و هۆکارەکانی دیکەش، دیاریکەرانی سەرەکی بونیادی رێکخراون، ئەم پرۆسەیە لە وێنەی ١ — ٤ دا نیشان دراوە. بەڵام کاریگەرییان لە رێگای ستراتیژییەوە کاریگەرییان لە سەر رێکخراو دەبێ.

لە باسی ٨ دا روونی دەکەینەوە کە هەرچەندە پرۆسەکانی وردبوونەوە و دیاریکردنی نێورێکخراوەیی و ژینگە، بونیاد دیاری دەکەن، بەڵام ئەوانە راستەوخۆ خۆیان دیاریکەر نین بەڵکوو لە لایەن بڕیاردەرە دەسەڵاتدار و زاڵەکان بە سەر رێکخراودا دادەنرێن.



وێنەی ١ — ٤: دەستنیشانکردنی ستراتیژی لە دیاریکردنی بونیادی رێکخراو

تیۆری کلاسیك سەبارەت بە ستراتیژی - بونیاد

تیۆری کلاسیك سەبارەت بە پەیوەندی نێوان ستراتیژی رێکخراو و بونیاد لە لایەن **ئالفرێد چاندلێر**[٦]ەوە لە سەرەتاکانی دەیەی ١٩٦٠ چاپ و بڵاوکرایەوە[٦]. هەموو بەرهەمەکانی ئێستا سەبارەت بە ستراتیژی — بونیاد بە شێوەیەکی تەواو ئاشکرا و هەستپێکراو کاریگەرییان لە توێژینەوەکەی چاندلێر وەرگرتوە.

6 . Alfred chandler

٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چوارەم، و. ك.

تیۆری چاندلێر

چەندلێر سەدان کۆمپانیای گەورەی ئەمریکایی لە نزیکەوە تاوتوێ کرد و هەڵیسەنگاندن. لەم تاوتوێ کردنەی ئەو دەرەنجامەی وەرگرت کە گۆڕانکاری لە سترای ئەم کۆمپانیایانە، بۆتە هۆی گۆڕانکاری لە بونیادشیان دا. هەر لەم رووەوە چەندلێر دەڵێ، ئەگەر کۆمپانیایەك چالاکییەکانی خۆی پەرە پێ بدا و خوازیاری درێژەدان بە کار بێ بە شێوەیەکی کارامە، دەبێ بونیادیەکی نوێ بەکار بێنێ یان ئەوەی کە لانیکەم لە بونیادی هەنووکەیی خۆیدا کۆمەڵێك گۆڕانکاری و چاوخشاندنەوە ئەنجام بدا. هەر کاتێك بونیاد پەیڕەوی لە ستراتیژی نەکا دەرەنجامی کار گونجاو و لەبار نابێ[٧].

چەندلێر لەوە تێگەیشت کە کۆمپانیاکانی مەبەستی ئەو بۆ توێژینەوە لە سەرەتادا بە بونیادیەکی چڕبۆوە دەستیان بە کار کردوە. ئەم دیاردەیە رەنگدانەوەی ئەو راستییەیە کە ئەوان سەرەتا هێڵێکی بەرهەمهێنانی بەرتەسکیان هەبووە. لەگەڵ چوونە سەری داواکاری بۆ بەرهەمەکانیان ئەم کۆمپانیایانە پەرەیان گرتووە، هێڵەکانی بەرهەمهێنانی خۆیان زیاتر کردوە و مەجبوور بوون، بۆ درێژەدانی ستراتیژییە نوێیەکان و گونجانی کۆمپانیاکان لەگەڵ ستراتیژییەکان، بونیادیەکی جۆراوجۆر بەکار بێنن. بۆ وێنە ئەوان بە کڕینی سەرچاوەی زۆر روویان لە تێکەڵکردنی ستوونی کرد. ئەم تێکەڵکردنە ستوونییە وابەستەبوونی و پەیوەندی ئەوانیان بۆ پێشکەشکارانی کەرەستەی خاو کەم کردەوە. ئەوان بۆ بەرهەمهێنانی بەرهەمە جۆراوجۆرەکانیان بە شێوەیەکی کارامە، دەستیان بە پێکهێنانی کۆمەڵێك گرووپی بەرهەمهێنەری لێك جیاواز لە نێوخۆی رێکخراودا کرد. ئەنجامی ئەم کارانە، بەکارهێنانی بونیادگەلێك بوو کە لە بنەڕەت دا لەگەڵ بونیادی پێشووتر جیاواز بوو. گەشەکردن و فرەچەشن خوازی لە بەرهەمهێنان دا، پێویستی بە بونیادیەکی چەند بەشی سەربەخۆی زیاتر کرد و بونیادکان بە تەواوی ناوەندێتی بە ئالۆزیەکی دوو هێندە، ناکارامە و نەگونجاو.

کەواتە چەندلێر باسەکەی خۆی بەمشێوەیە کورت دەکاتەوە: "تا کاتێك کە بونیاد نوێیەکان بۆ وەدیهاتنی پێویستییە ئیدارییەکان کە لە پەرەگرتنی چالاکییەکانی کۆمپانیا بۆ چوارچێوە و بازنە و هێڵە بەرهەمهێنەرە نوێیەکانەوە سەرچاوەیان گرتووە پێك هاتبن،

---

٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چوارەم، و. ك.

دەستپێوەگرتنی تەکنیکی، دارایی و پێرسۆنێلی (هێزی کار) بەرهەمهاتوو لە گەشەکردن و قەبارەی رێکخراو، ناتوانێ وەدی بێ و تەئید کردنی ئەو قسە کە ستراتیژی، بونیادکان دیاری دەکا راست نیە[8]. چەندلێر لە بنەڕەت دا بەڵگاندن بۆ ئەوە دەکا کە رێکخراو وەك خۆی بە بەرهەمهێنان یان رێبازێکی بەرهەمهێنانی یەکە دەست بە چالاکی دەکا، ئەوان تەنیا یەك چەشنە کار ئەنجام دەدەن. لەم دۆخەدا سادەبوونی ستراتیژیەکانی رێکخراوەکان لەگەڵ بونیادی سادە و نەك هێندە پتەو و قاییمی رێکخراوەکان یەکتر دەخوێننەوە. بڕیارەکان دەتوانن بۆ بەهێزتربوونی دەسەڵاتی بەڕێوەبەری بەرز یارمەتیدەر و کۆببنەوە، چونکە ستراتیژی رێکخراو لێرەدا چڕبۆتەوە و بونیادیەك کە دەتوانێ ئەم ستراتیژیە جێبەجێ بکا و وەدی بێنێ دەبێ ئاڵۆزی و فەرمی بوونێکی کەمتری هەبێ. کەواتە چەندلێر ئەو دەرەنجامە دەگرێ کە بونیادی کارامە بۆ رێکخراوێك لەگەڵ ستراتیژی یەك بەرهەمی، بونیادیەکە کە ناوەندێتی، فەرمی بوون و ئاڵۆزییکی کەمی هەیە، هەروەك رێکخراوەکان گەشە دەکەن ستراتیژیشیان وردتر و ئاڵۆزتر دەبێ. لەم کاتانەدا کۆمپانیاگەلێك کە رێبازێکی بەرهەمهێنانیان هەیە، وەك خۆیان چالاکییەکانیان لە هەر لە هەمان پیشە سەرەتاییەدا پەرە پێ دەدەن. ئەم ستراتیژییە، تێکەڵبوونی ستوونی و پەیوەندی دوو لایەنەی نێوان یەکەکانی رێکخراوەیی دەباتە سەر و پێویستی بە مێتۆد و شێوازەکانی کار و ئامرازە ئاڵۆزەکان هاوئاهەنگی پێویستتر دەکا. ئەم ئاڵۆزیەی مەبەستمان بە نەخشەی دووبارەی بونیادی رێکخراوەیی بۆ بیچمگرتن و فۆڕمگرتنی یەکەکانی پسپۆڕی لە سەر بنەمای ئەو ئەرکانەی دەبێ ئەنجام بدرێن، وەدی دێ.

دواجار ئەگەر رێکخراو بەرەو فرەچەشنی بەرهەمەکان گەشە بکا و خوازیاری وەدیهاتنی کارامەیی بێ، دەبێ بونیادی رێکخراو دیسان بگۆڕێتەوە. ستراتیژی فرەچەشنی بەرهەم، جۆرێك بونیادی رێکخراوەیی دەخوازێ کە تایبەتمەندبوونی کارامەیی سەرچاوەکان، بەرپرسایەتیخوازی لە بەرامبەر کردارو هاوئاهەنگی نێوان یەکەکان پێك بێنێ. ئەم بابەتە گرنگە دەکرێ لە رێگای پێکهاتنی کۆمەڵێکی چەند لایەنە لە یەکە سەربەخۆکان پڕاکتیکزە بکرێ کە هەر کامیان بەرپرسایەتی رێبازێکی بەرهەمهێنانی تایبەتییان هەبێ. ئەم کامڵبوونە بەرەبەرەییەی بونیاد لە وێنەی ٢ — ٤ نیشان دراوە.

---

٨. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چوارەم، و. ك.

T T+1 T+2

کات

ستراتیژی فره
چەشنی بەرهەم

کەم
زۆر

کات
سادە
ئەرك
بەشی

وێنەی ٢ – ٤: تیۆری چەندلێر

بە پێی تیۆری چەندلێر، رێکخراوەکان کاتێك کە فرەچەشنخوازی دەگرنە بەر، دەبێ بونیادیەکی جۆراوجۆریان بۆ ئەو کۆمپانیایانە بەکاربێنن کە ستراتیژی یەك جۆر بەرهەمهیان هەیە.

توێژینەوە

ئایا ئەوەی چەندلێر هێناویەتە بەرباس راستە؟ ئایا بونیاد ملکەچی ستراتیژییە؟ بەربەست و ئاستەنگە سەرووترەکان لە توێژینەوەی چەندلێردا لەگەڵ توێژینەوەکانی دیکەش کە هەوڵیان بۆ دراوە توێژینەوەکەی چەندلێر دووپات بۆتەوە و پەرەی گرتووە، بەو ئەنجامە گەیشتوون کە تیۆرییەکەی ئەو تارادەیەك جێی متمانە و باوەڕپێکراوە، بەڵام کۆمەڵێك بەربەست و ئاستەنگی روون و ئاشکرای تێدایە.

ئێزن بفەرموون چاو لە نموونەگەلێك بکەین کە چەندلێر توێژینەوەکەی خۆی لە سەر ئەوان چڕ کردبۆوە.

ئەو کۆمپانیایانەی کە ئەو توێژینەوەی لە سەر دەکردن بە گشتی زۆربەیان لە کەرتی جۆراوجۆر نەبوون. ئەو تەنیا کۆمپانیاکانی بازرگانی – پیشەسازی زۆر گەورە و بەهێزی خستە بەر توێژینەوە. ئایا دۆزینەوەکانی ئەو دەکرێ لە رێکخراوێکی بچووك و مامناوەند و

کۆمپانیا خزمەتگوزارییەکان و یان لە کەرتی دەوڵەتیش دا بەکار بهێندرێن؟ وڵامدانەوە بەم پرسیارە لەو نموونانەی کە ئەو توێژینەوەی لە سەر کردن دەرناکەوێ: سەرەڕای ئەوەش، توێژینەوەی وردی کاری چەندلێر ئەم بابەتە روون و ئاشکرا دەکا کە کاتێك ئەو دەستەواژەی ستراتیژی بەکار دێنا، تەنیا ستراتیژی گەشەکردنی مەبەست بوو. سەرنجدانی سەرەکی ئەو بۆ گەشەکردن نەك بۆ سوودهێنان[9]. بەم پێیە، پێکەوە گونجانی درووستی ستراتیژی و بونیاد، دەبێتە هۆی گەشەکردن نەك سوودهێنەر بوون. ئەو ئەم پێوەرە بە کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی دەزانێ. ئەو پرسانەی لە سەرەوە باس کران نابێ وەك کەم و کورییەکی بەرچاو و زەق لە کاری چەندلێردا سەرنجیان بدرێتێ. بە سەرنجدان بە کۆمەڵێك هۆکاری مەبەستی چەندلێر کۆمەڵێك توێژینەوەی دیکە دۆزینەوە و توێژینەوەکەی چەندلێریان تەئید کردوە[10]. بە تایبەتی پەیوەندی بەهێزی فرەچەشنخوازی بەرهەم و بونیادی کەرتی چەند لایەنە تەئید کراوە.

یەکێك لە توێژەرەکان دۆزینەوەکانی چەندلێری بە تەواوی تەئید کردوە. هەرچەندە ئەو بۆ پێناسەکردنی ستراتیژی سوودی لە نەخشەی پۆلێنەکراوی جۆراوجۆر وەرگرتوە. ئەو دەڵێ ستراتیژی رێکخراو لە بە پێی ئەو سەردێڕانەی خوارەوە ناوزەد دەکرێن: **ستراتیژی بازرگانی یەکە**[7] (بە بێ فرەچەشنخوازی)، **ستراتیژی بازرگانی زاڵ**[8] (٧٠ تا ٩٥ لە سەدی فرۆش لە یەك چەشن کار و کاسپی یان زنجیرەی تێکەڵبوونی ستوونی بەرهەم دێ) **ستراتیژی بازرگانی پیوەندیدار پێکەوە**[9] (لە چوارچێوە پەیوەندیدارەکان پێکەوە جۆراوجۆرن و هیچکام لەم چوارچێوانە لە ٧٥ لە سەد زیاتر فرۆشیان نابێ) **ستراتیژی بازرگانی ناپەیوەندیدار بە یەکتری**[10] (لە چوارچێوە بازرگانییە ناپەیوەندیدارەکان پێکەوە چالاکی دەکەن و هیچکام لەم چوارچێوانە لە ٧٠ لە سەد زیاتر فرۆش ناکەن).

لێکۆڵەر لەوە تێگەیشت کە ستراتیژی بازرگانی پەیوەندیدار بە یەکتری و ناپەیوەیدار بە یەکتری لەگەڵ بونیادکانی کەرتی چەند لایەنە رووبەڕوو دەبێتەوە. لە حاڵێك دا ستراتیژییە

---

٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چوارەم، و. ك.

١٠. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چوارەم، و. ك.

7 . Single Business
8 . Dominant business
9 . Related business
10 . Unrelated business

بازرگانییە یەك جۆرە بەرهەمەكان، لەگەڵ بونیادكانی ئەركەكان پەیوەندی دەبێ. سەبارەت بە ستراتیژی بازرگانی زاڵیش، بونیادیەكی یەكە نەدۆزرایەوە.

دەرەنجامەكان

وا دیارە بانگەشەی چەندلێر سەبارەت بەوەی كە ستراتیژی، بونیاد دەخاتە ژێر كاریگەرییەوە بە شێوەیەكی بەڵگەمەند پشتیوانی لێ كراوە، بەڵام گشتاندن و بڵاوكردنەوەی دۆزینەوەكان و بانگەشەكانی بە هۆی كۆمەڵێك بەربەست و هۆی ئاسمان (سەرووتر) لە كارەكەیدا بەرتەسك دەبێتەوە. ئەو تەنیا كۆمپانیا گەورە و سوودهێنەرەكانی خستە بەر توێژینەوە. هەروەها ئەو پێداگری لە سەر گەشەكردن وەك پێوەرێكی كاریگەرداربوون دەكرد نەك سوودهێنەربوون. سەرەڕای ئەوەش، پێناسەكردنەكەشی بۆ ستراتیژی كامڵ و پوخت نەبوو. بۆ وێنە، ستراتیژی دەتوانێ هەڵگری سەرنجدان بە پۆلێنەكردنی بازاڕ، خاڵی بەهێزی دارایی و دەرەتانەكانی فشار و زەختهێنان، چالاكی ركەبەرەكان، هەڵسەنگاندنی تایبەتمەندییەكانی ركەبەربوون بە بەراورد لەگەڵ ركەبەرییەك بێ كە كراوە. لەگەڵ ئەوەشدا سەبارەت بەوە كە لە ئاستی بەرزدا كۆمپانیا بازرگانییەكان، ستراتیژی بونیادییان خستۆتە بەر كاریگەرییەوە شك و گومانێكی كەمتر هەیە. كۆمەڵێكی زۆر بەڵگە و دۆكیۆمێنت ئەم پرسەش تەئید دەكەن[11].

تیۆری هاوچەرخ سەبارەت بە ستراتیژی — بونیاد

هەر وەك پێشتریش باسمان كرد، ستراتیژی واتایەكی گشتییە و دەكرێ لە گەلێك لایەن و ڕەهەندی جۆراوجۆرەوە تاوتوێ بكرێ و هەڵسەنگاندنی بۆ بكرێ. پاش توێژینەوەی چاندلێر لە سەرەتاكانی دەیەی ١٩٦٠ گرنگتر توێژینەوە سەبارەت بە پەیوەندی ستراتیژی — بونیاد بە یارمەتی **مایلز و سنۆ**[11] كراوە[12]. پۆلێنەكردنیان لە جۆرە چوار لایەنەكانی ڕێكخراوە ستراتیژییەكان لە سەر بنەمای ڕادەی گۆڕانكاری لە بەرهەمهێنان یان بازاڕی ڕێكخراوێك دا،

---

١١ . بڕوانە كۆتایی كتێب، بەشی سەرچاوەكانی باسی چوارەم، و. ك.

11 . Miles & Snow

١٢. بڕوانە كۆتایی كتێب، بەشی سەرچاوەكانی باسی چوارەم، و. ك.

گرنگترین چوارچێوەیە کە ئێستا بۆ پێناسەکردنی ستراتیژی و کاریگەرییەکانی لە سەر نەخشەی بونیادیی کەڵکی لـێ وەردەگیردرێ.

چوار جۆری ڕێکخراوە ستراتیژییەکان

مایلز و سنۆ ڕێکخراوەکانیان لە سەر بنەمای چوارجۆری ڕێکخراوە ستراتیژییەکان بەو شێوەی خوارەوە پۆلێنە کردوە. هەرچەندە باسەکە زۆرتر لە سەر **پارێزگاری**[12]، **داهاتووبینی**[13]، **ڕاڤیاری**[14]، **ناچالاکی**[15]، کۆمپانیا بازرگانییەکان چڕبۆتەوە، بەڵام پۆلێنەکردنیان لە ڕێکخراوە ناسەربەخۆکانیش دا ڕەنگە زۆر باش کەڵکی لـێ وەرگیردرێ. ڕێکخراوەکانی پارێزگاری بە بەرهەمهێنانی ڕادەیەکی زۆر کەم لە بەرهەمەکان بۆ کەرتێکی بچووك لە هەموو بازاڕی بەردەست و هەنووکەیی، لە هەوڵی سەقامگیری دان. لەم پێگە و هەرێمە بەرتەسکەدا، بۆ بەرگری کردن لە هاتنە ناوەوەی ڕکەبەرەکان بۆ چوارچێوەی کارەکەیان زۆر بە توندی هەوڵ دەدەن. ڕێکخراوەکان ئەم کارە گرنگە لە ڕێگای کۆمەڵێك هەوڵی ئابووری ستاندارد بۆ وێنە: نرخدانانی ڕکەبەرانە، بەرهەمهێنانی زۆر باش بە چییەتییەکی بەرز دەکەن. بەڵام پارێزگارەکان پێیان خۆشە پێشکەوتن و بەرەوپێشەوەچوونەکانی دەرەوەی هەرێمی خۆیان لەبەرچاو نەگرن و وەپشت گوێیان خەن. لە بەرامبەردا گەشەکردن لە ڕێگای تەشەنەکردنە ناو بازاڕ و لە هێندێك کات دا، باشترکردنی کاڵاکانی بەرهەمهاتووی خۆمان، وەدی دەێ و دەگونجێ. هەوڵدانی ژینگەیی بۆ گەڕان بە دوای دەرەتانی کاری نوێ نەکراوە و ئەگەریش کرابێ بە شێوەیەکی بەرتەسك و کەم بووە، بەڵام سەبارەت بە تێچوونەکان و پرسە پەیوەندیدارەکانی کارامەیی، پلاندانانی وردتر دەکەن. لە ئەنجام دا بونیادیەك لە ڕێکخراودا درووست دەبێ کە جیاکردنەوە و هەڵاوارتنی ئاسۆیی بەرز، کۆنتڕۆڵکردنی چڕ و هیرارکی و زنجیرەی ئاستە فەرمییەکانی بۆ پێکهێنانی پەیوەندییەکانی تێدایە. پارێزگاریکردنە ڕاستەقینەکان بە درێژایی کات توانیویانە، جێگەی بەرتەسکی خۆیان لە پیشەسازیگەلێك دا کە تەشەنەکردن تێیان بۆ ڕکەبەرەکان کارێکی ئەستەم بووە بە باشی بپارێزن.

---

12 . Defender
13 . Prospector
14 . Analyzer
15 . Reactor

داهاتووبینەکان تاڕادەیەك جەمسەری دژ بە پارێزەرەکانن. تواناییان لە دۆزینەوە و سوودهێنانەوە لە دەرەتانەکانی بە بازاڕ کردن و بەرهەمهێنانی بەرهەمە تازەکان دا شاردراوەتەوە. لەم جۆرە ڕێکخراوانەدا ڕەنگە نوێگەری و داهێنان بە بەراورد لەگەڵ سوودهێنەربون گرنگییەکی زۆرتری هەبێ. بۆ وێنە بڵاوکەرەکانی گۆڤارەکان کە تاڕادەیەك مانگانە کۆمەڵێك گۆڤار بە ناو و نیشانی تازە چاپ و بڵاو دەکەنەوە. بە شێوەیەکی بەردەوام بۆ ناسینی کەرتە تازەکانی بازاڕ لە هەوڵ و گەڕان دان.

سەرکەوتنی داهاتووبینەکان پشتی بە پێکهێنان و بەرهەمهێنانی بەرهەمی تازە و پاراستنی دەفرایەتی و قەبارەی ڕێکخراوە بۆ تاوتوێ کردنی پانتایی بەرین لە هەلومەرجێك دا، ڕەوتەکان ورووداوەکانی ژینگەدا. لەمڕووەوە داهاتووبینەکان سەبارەت بە هێزی مرۆیی، ژینگەی ڕێکخراو لە ڕەهەندی دۆزینەوەی دەرەتانە گونجاوەکان دەخەنە بەر توێژینەوە و لەم بوارەدا زۆر حیساب و سەرمایەگوزاری دەکەن. چونکە گۆڕانخوازی و نەرم و نیان بوون بە لای ئەوانەوە گرنگە، هەربۆیەش بونیادی ڕێکخراوەیی ئەوانە زۆر نەرم و نیان و نەرم نوێن دەبێ. ئەم بونیادیە پشتی بە تەکنەلۆژیاکانی چەند لایەنە بەستووە کە یەکسانی و هاوسەنگی و شێوازی مێکانیزەبوونێکی کەمی هەیە. لەم بونیادیەدا گەلێك ناوەندی ناوەندڕەتێن و ناوەندڕەتێن هەیە، بونیاد فەرمی بوونێکی کەمی هەیە، چاوەدێری بە شێوەی ناچڕبۆوە دەکرێ و پەیوەندییە نێوان بڕەکان بە ڕادەی پەیوەندییە ستوونییەکان دەبێ، بە کورتی کۆمپانیاکانی داهاتووبین کاریگەردارن چونکە دەتوانن لە بەرامبەر ویستەکانی جیهانی داهاتووی خۆیان دژکردەوەیان هەبێ. ئەگەر جیهانی داهاتوومان هەر ئەو جیهانە بێ کە هەر ئێستا هەمانە، کەواتە کۆمپانیا داهاتووبینەکان بە هۆی کارامە نەبوونی ڕاستەقینە ناتوانن سوودهێنەربوونی خۆیان بە لوتکە بگەیەنن. چونکە ئەم کۆمپانیایانە بەردەوام و هەمیشە لە هەوڵی دۆزینەوەی هەل و دەرفەتی نوێ دان. ڕێکخراوە شیکارو ڕاڤیارەکان لە هەوڵی ئەوەدان کە لەوە تێبگەن کامێك لەو دوو جۆرە دۆخەی باسیان کرا باشترە، بۆ ئەوەی لەو دۆخەدا سەرمایەگوزاری بکا. ئەوان لە هەوڵی ئەوەدان لانیکەمی ریسك بکەن و زۆرترین سوودیان دەست بکەوێ. ستراتیژییان ئەوەیە کە بەرەو بەرهەمەکان یان بازاڕە تازەکان بچن کە بەردەوامی و پابەندییان لە لایەن داهاتووبینەکانەوە سەلمێندراوە. ڕاڤیار و شیکارەکان ژیانی خۆیان بە لاساییکردنەوەی کەسانی تر تێپەڕ دەکەن. ئەوان ئایدیا سەرکەوتووەکانیان لە داهاتووبینەکان وەردەگرن و لاساییان دەکەنەوە. ئەو ڕێکخراوانەی کە کاڵای مۆدی ڕۆژ لە بازاڕە بەرین و گەورەکان دا

بەرهەم دێنێ و خۆی بە پشت ئەستوور بە پلاندارێژەران نازانن، پێڕەوی لەم چەشنە ستراتیژییە دەکەن. راڤیارەکان دەبێ توانایی کاردانەوە و دژکردەوەیان بەرامبەر بە داهاتووبینە سەرەکی و گەورەکان هەبێ و هەر لەو کاتەدا کارایی چالاکی خۆیان لە بەرهەمهێنان و چوارچێوە و گۆڕەپانەکانی کاریدا بپارێزن. راڤیارەکان پێیان خۆشە و حەزیان لەوەیە ئەو پاشماوە و بەرماوە سوودە کەمەش کە لە فرۆشی خزمەتگوزاری و ئەو بەرهەمانەی داهاتووبینەکانیش دەیفرۆشن وەرگرن بەڵام بە بەراورد لەگەڵ ئەوان خۆیان کارامەتر بن. داهاتووبینەکان دەبێ سوودێکی لاوەکی (پاشماوەیی) زۆرتر وەدەست بێنن بۆ ئەوەی ئەو ریسکەی ملیان وەبەر ناوە و کارامەنەبوونی بەرهەمێهان کە بۆیان درووست بووە، پاساو بدەن[١٣].

راڤیارەکان خورماشیان دەوێ و بەغداش. ئەوان هەم نەرم و نیانیان دەوێ و هەم سەقامگیری. بە یارمەتی پێکهێنانی بونیادیەکی پێکهاتوو لە توخمە دوو لایەنەکانی سەرەوە، ئەو بابەتە گرنگە وەدی دێنن و پراکتیزەی دەکەن. هێندێك بەش لەم جۆرە رێکخراوانە، ستانداردێکی بەرزیان هەیە و ئەرکەکانیان بە شێوەیەکی یەکسان و نەگۆڕ جێ بە جێ دەبێ و بە مەبەستی کارامەتربوونی زۆرتر، ئەو بەشانە زۆر بە شێوەیەکی ئۆتۆماتیك و خودکار تەیار و وەگەڕ خراون. هێندێك بەشی دیکەیان بۆ زیاتر نەرم و نیانی (نەرم نوێنبوون)، بە شێوەی خۆگونجاندن کار دەکەن. بەمشێوەیە کۆمپانیا راڤیارەکان بونیادگەلێك لە رێکخراوەکەی خۆیان دا بەکار دێنن کە ئەم دوو تایبەتمەندییە واتە چالاکبوون و سەقامگیربوون پێکەوە یەکتر بخوێننەوە و لەگەڵ یەکدا بگونجێن. بەڵام ئەم خاڵە گرنگە تێچووی زۆریشی گەرەکە، ئەگەر هەلومەرجەکان بە خێرایی بگۆڕێن و یان رێکخراوەکان پابەند و ناچار بن لە رەوتێکی دیاریکراودا بچنە پێش و کار بکەن، تواناییان لە رەوتی وەدیهاتنی ئەم شتەدا زۆر بەرتەسك دەبێتەوە.

ناچالاکەکان، ستراتیژییەکی بەرتەسك و لاوەکی دەگرنە بەر. ئەم ناونیشانە بۆ روونکردنەوەی نموونەی ناسەقامگیری و پرش و بڵاویە کە ئەگەر یەکێك لەو سێ ستراتیژییەی پێشوتر کە باسمان کردن بە شێوەیەکی درووست نەگیردرێنە بەر دەردەکەوێ. بە شێوەیەکی گشتی ناچالاکەکان زۆر کز و لاواز کار دەکەن و لە وڵامدنەوە بە ژینگە، کاردانەوە و دژکردنەوەی گونجاویان نیە. سەبارەت بە تەیاربوونیان بۆ ستراتیژییەکی تایبەتی بۆ داهاتوو هیچ حەز و مەیلێکیان نیە. چ شتێك دەتوانێ هۆکاری پێکهاتنی ئەم دۆخە بێ؟

---

١٣. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چوارەم، و. ك.

رەنگە بەڕێوەبەری بەرز بە شێوەیەکی تەواو نەیتوانیبێ سەرەڕای گۆڕانکارییەکان لە هەلومەرجی ژینگەییدا پەیوەندی هەنووکەیی ستراتیژی — بونیادیی باو ناو رێکخراو بگۆڕێ. بە هەر حاڵ هۆکارەکانی هەڵبژاردنی ئەم جۆرە ستراتیژییە (ناچالاکی) هەر شتێك بێ دەرەنجامەکان هەر ئەوە دەبن کە بە چاوی خۆتان دیتانن. رێکخراو لە رووبەڕووبوونەوە لەگەڵ گۆڕانکارییەکانی ژینگەییدا هیچ مێکانیزمێکی نیە کە بتوانێ بە یارمەتی ئەوان لە بەرامبەر ژینگەدا کاردانەوە و دژکردەوەی هەبێ.

لە خشتەکی ١ — ٤دا پۆلێنەکرانی گشتی ستراتیژی — بونیاد کورت کراوەتەوە. خشتەك، ئامانجەکانی هەمو ستراتیژییەك، جۆری ژینگەیەك کە هەموو ستراتیژییەك لەگەڵی بەرەوڕوو دەبێ و مێکانیزمەکانی بونیادیی کە بەڕێوەبەر دەتوانێ بۆ وەدیهاتنی ئامانجەکان، هەڵیانبژێریی نیشان داوە. ستراتیژی ناکارا و ناچالاك بە هۆی نەبوونی ناکارامەیی لە کارکردا، لاچووە و نەماوە.

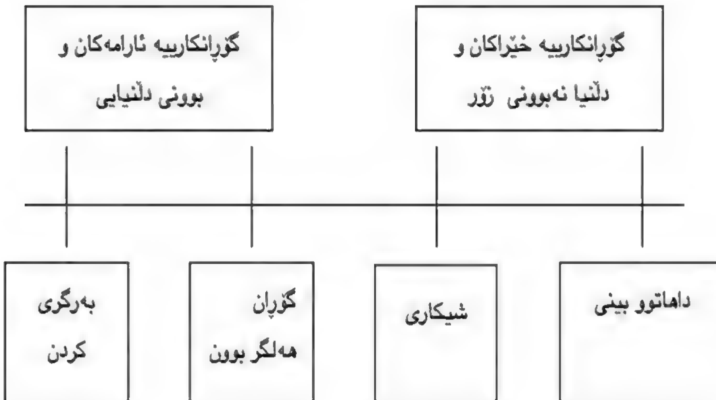
خشتەکی ١ — ٤: پۆلێنە جۆراوجۆرەکانی ستراتیژی — بونیاد

ستراتیژی	ئامانج	ژینگە	تایبەتمەندی بونیادیی
پارێزگاری	سەقامگیر و کارامەیی	سەقامگیر	چاوەنێری توند، دابەشکردنی کاری زۆر، فەرمی بوونی بەرز، ناوەندێتی
شیکار(راڤەکار)	سەقامگیر و نەرم و نیانی	گۆڕاو	چاوەنێری چڕی کەمبۆوە، چاوەنێری توند بە سە چالاکییەکانی ئێستا، کۆنترۆڵی کەم
داهاتووبینی	گۆڕانخوازی و نەرم و نیانی	چالاك	بە سەر چالاکی‌یە نوێیەکان دا بونیادی نەرم و نەرم نوێن، دابەشکردنی کاری کەم، فەرمی بوونی کەم، ناوەندرەتێن

پێشبینی جۆرەکانی ستراتیژی

تۆخمەی سەرەکی لە تیۆری بونیادی ستراتیژی مایلز و سنۆدا، هەڵسەنگاندنی بەڕێوەبەری بۆ دڵنیانەبوون لە ژینگە. بۆ وێنە ئەگەر بەڕێوەبەر ستراتیژییەکی پاراستن و پارێزگاری لێکردنانە هەڵدەبژێرێ، ئەم ستراتیژییە پێشنیاری ئەوە دەکا کە بەڕێوەبەران لە ژینگە وەك ژینگەیەکی نەگۆڕ تێبگەن. هەڵبەت تێگەیشتن لە دڵنیانەبوونی ژینگە راڤە و شیکردنەوەی بەرچاوەکی نین. بەڕێوەبەران رەنگە لە دوو کاتی جیاوازدا لەگەڵ ژینگەیەکی هاوبەش رووبەڕوو بن بەڵام هەر کام لەوانە ژینگە بە شێوەیەکی جیاواز لە یەکتری هەست پێ بکەن.

وێنەی ژمارە ٣ -٤ ستراتیژی چوارلایەنە مایلز و سنۆ رووی پەیوەندییەك (خشتەك) لە سەر بنەمای گۆڕانکارییەکانی دڵنیانەبوونی ژینگەیی لە کەمەوە بۆ زۆر نیشان دەدا.



وێنەی ٣ -٤: پەیوەندییەکانی ژینگە - ستراتیژی

بە پێی لۆژیکی تیۆری مایلز و سنۆ کاتێك بەڕێوەبەری، گۆڕانکاری و دڵنیانەبوونی زۆرتری پێشبینی کرد، بە درێژایی ئەو خشتەکە بەرەو ڕاست دەچێ. هەر بەو شێوەیە ستراتیژیش بەرەو لای ڕاستی پەیوەندییەکان دەچێ و دواجار بونیادی ڕێکخراو دەبێ بگۆڕدرێ یان بە جۆرێك بەرتەسك بکرێتەوە کە تا ئاستێکی زۆر نەرم و نیان و نەرم نوێن و شیاوی گونجان بێ. بەڕێوەبەری ژێر کاریگەری ستراتیژی پارێزگاریکردن هیچ چەشنە گۆڕانێك یان دڵنیانەبوون لە ژینگەیەك وەرناگرێ. بونیادی سەرکەوتوو، لە ژێر کاریگەری ئەم هەلومەرجەدا دەبێ بە مەبەستی سەقامگیرکردنی کارامەیی نەخشە بکرێ و دارێژرێ. ئەم کارابیە دەکرێ لە ڕێگای دابەشکردنی کاری زۆرەوە، ستانداردکردنی چالاکییەکان، فەرمی کردنی ئاستی بەرز و بڕیاردانی چڕ و ناوەندخواز پێك بێ.

ئەو ڕێکخراوانەی کە ستراتیژی ناکارامە(ناچالاك) ڕەچاو دەکەن، بۆ دژکردنەوە بەرامبەر بە گۆڕانکارییەکانی ژینگە بە پارێزەوە کار دەکەن. بەڕێوەبەری لە هێندێك لە گۆڕانکاری و دڵنیانەبوونەکانی ژینگە تێدەگا بەڵام تا نەکەوێتە ژێر زەختی هێزی ژینگەییەوە، نەرمبوون و نزمبوونەوە سەرەکییەکان پێك ناهێنێ. لەبۆیەش بونیادی ئەو ڕێکخراوانە، زۆر هاوشێوەی بونیادی ئەو ڕێکخراوانەیە کە ستراتیژی پاراستن و پارێزەرانە دەگرنە بەر.

ئەو بەڕێوەبەرانەی کە ستراتیژی ڕاڤەکردن دەگرنە بەر رادەیەکی بەرچاو لە گۆڕانکارییەکان و دڵنیانەبوون لە ژینگە تێدەگەن بەڵام چاوەڕوانی ئەوەن کە ڕکەبەرەکان وڵامێکی شیاو و جیی باوەڕ بە بابەتەکە بدەنەوە بۆ ئەوەی ئەوان زۆر خێرا قەبووڵی بکەن و بە پێی ئەوە لە بەرامبەر ژینگەدا، دژکردەوە لە خۆیان نیشان بدەن. ئەو ڕێکخراوانەی کە ستراتیژی ڕاڤەکارانەیان گرتۆتەبەر هەوڵ دەدەن بونیادیەکی تێکەڵاو پێك بێنن، بەو شێوە کە بۆ چالاکیە ئاسایی و ساکارەکانی بونیادیەکی تاڕادەیەك سەقامگیر و بۆ چالاکیە تازەکان کە دڵنیانەبوونی زۆرتری لەگەڵ بێ، بونیادیەکی گۆڕانخواز و نەرم و نیان هەڵدەبژێرن.

دواجار ستراتیژییەکانی داهاتووبینەکان پێویستی بە زۆرترین ئاستی نەرم نوێنبوون و نەرم و نیانی بونیادیی هەیە. دەبێ شان بە شانی گۆڕانکارییەکان و دڵنیانەبوون لە ژینگە، بونیاد زۆر بە خەستی گونجانی تێدا پێك بێ، واتە ئاڵۆزی و فەرمی بوونێکی زۆر کەمی تێدا بێ و بڕیاردانیش بە شێوەی ناوەندڕەتێن و ناوەندڕەتێنانە دەرکرێ.

بەربەستەکانی دیاریکردنی ستراتیژی

سەبارەت بەوە کە ستراتیژی بونیاد دیاری دەکا، کۆمەڵێك نموونەی باش و ئەرێنیمان خستەڕوو. هیچ سەیر نیە کە کۆمەڵێك بابەتی دیکەش لە تیۆری رێکخراودا هەبێ و دەکرێ لە گەلێك روانگە و لایەنی جۆراوجۆرەوە تاتوێ بکرێن و توێژینەوەیان لە سەر بکرێ.

کەس بانگەشەی ئەوە ناکا کە ستراتیژی ناتوانێ بونیاد دیاری بکا. ئەو کەم و کورتییانەی کە لە سەر دیاریکردنی ستراتیژی هەیە، لە بنەڕەت دا بە رادەی ئازادی کارکردن کە بەڕێوەبەران بە شێوەیەکی راستەقینە هەیانە دەگەڕێتەوە. وادیارە کە کاریگەری ستراتیژی لە بیچمگرتن و درووستبوونی بونیاددا لە سەرەتاکانی درووستبوونی رێکخراودا زۆرترە. هەر کە کارمەندەکان دامەزران، ئامێرو کەل و پەلەکان کڕان، شێوازەکانی کار و یاسا و رێبازەکان دانران، هەموویان وەك کۆمەڵێك لە بەرامبەر گۆڕانکارییەکان دا خۆڕاگری لە خۆیان نیشان دەدەن. کاتێك رێکخراو لە قۆناغی درووستبوون و بیچمگرتن دایە، دەبێ بەرژەوەندییەکانی رێکخراو قاییم و پتەو بکرێ. بەڵام کاتێك پرسی لێکهەڵوەشان و تەفر و تووناببوونی رێکخراو هاتە پێش رەنگە بەڕێوەبەران لە خستنەڕووی بۆچوون و رای خۆیان و بوونی ئازادی کاری خۆیان، زۆر توووند تووشی لەمپەر و ئاستەنگ ببنەوە. هەر بەو شێوەیە، لۆژیکییە کە سەبارەت پەیوەندی سەرمایە و سامان لەگەڵ هێزی کار لە رێکخراوێك دا، کاریگەری ستراتیژی لە سەر بونیاد بخاتە ژێر کاریگەرییەوە. ئەگەر ئەم پەیوەندییە نزم بێ و لە خوارەوە بێ (بۆ وێنە کەڵەکەبوونی هێزی کار هەبێ) بەڕێوەبەر بۆ گۆڕین و کارتێکراوبوونی بونیاد، نەرم و نیانییەکی زۆرتیان دەبێ و هەربۆیەش ئازادی کارکردنیان زۆرتر دەبێ. گومانێکی تر ئەوەیە، لە پەیوەند لەگەڵ رۆڵی چارەنووسسازی ستراتیژی، هۆکاری دواکەوتن لە کات یان بۆشایی لە کات دا هەیە. کاتێك کە بەڕێوەبەر، ستراتیژییەکی تازە جێ بە جێ دەکا، زۆربەی کاتەکان، گۆڕانێکی خێرا و دەستوبەجێ لە بونیاددا درووست نابێ. ئایا ئەم شتە بەڵگە نیە بۆ ئەوەی کە بونیاد ملکەچی ستراتیژی نیە (ستراتیژی بونیاد دیاری ناکا)؟ وڵامی لایەنگرە وەفادارەکانی پەیوەندی بونیاد و ستراتیژی نا (تەئید نەکردن)ە. ئەو پێیان وایە زۆربەی

کاتەکان وەدواکەوتن یان بۆشاییەکی کاتی هەیە واتە بونیاد لە بەرامبەر گۆڕینی ستراتیژیدا دژکردەوە لە خۆی نیشان دەدا بەڵام بە جۆرێك دواکەوتن لە کات و ماوەدا.

لە لایەنێکەوە ئەم جۆرە رووبەڕووبوونەوەیە خۆی جۆرێك هەڵاتنە لە وڵامێکی لێبڕاو و روون[١٤]. ئەگەر لێکۆڵەران لە توێژینەوەکانیان لەمەڕ رێکخراو، لە کاتی گەڕان بۆ دۆزینەوەی پەیوەندییەك لە نێوان ستراتیژی و بونیاددا تووشی شکست و ناهومێدی بن، هەمیشە دەتوانن بانگەشە بۆ ئەوە بکەن کە بۆشایی یان دواکەوتنێك لە کات دا هەبووە و بونیاد خێرا نەیتوانیوە کاریگەری ستراتیژی بەرپرچ بداتەوە. لەوەش واقیعبینانەتر ئەوەسە کە بزانین ئەم دواکەوتنە ماوەییە دیاردەیەکی رێکەوت و لەخۆوە نیە. هێندێك لە رێکخراوەکان بە بەراورد لەگەڵ رێکخراوەکانی دیکەدا گونجاو بوونی خۆیان بە گۆڕانکاری لە ستراتیژییەکانیان، پاش دواکەوتنێك لە کات و ماوەدا، ئەنجام دەدەن. هۆکارێکی سەرەکی کە لە دژکردەوەیان بەرامبەر بە گۆڕانکاری لە ستراتیژییەکان دا کاریگەری هەبووە، رادە و ئاستی فشاری رکەبەرییە. هەر چەندی رێکخراوەکان کەمتر تووشی رکەبەری و ململانێ ببنەوە، هەر بەو رادەیەش ئەم دژکردەوەیە خێرایی کەمتر دەبێتەوە. لە شوێنێك کە رێکخراو لانیکەم و کەمترین ئاستی رکەبەریدا بەرەوڕوو بێتەوە، ئەگەری ئەوەش دەبێ بۆشاییەك و دواکەوتنێکی بەرچاو لە کات دا لە نێوان گۆڕانکاری لە ستراتیژی و گۆڕانکاری لە بونیادی رێکخراوەییدا هەبێ[١٥]. ئایا ستراتیژی دەتوانێ پەیڕەوی لە بونیاد بکا؟ ئایا ئەو ئەگەرە هەیە کە ستراتیژی و بونیاد پەیوەندییەکی پۆزەتیڤ و لەباریان پێکەوە هەبێ، بەڵام پەیوەندی نێوان ئەم جووتە پێچەوانەی ئەو شتەیە کە ئێمە پێشبینیمان دەکرد (ئەم گریمانەیە کە ستراتیژی، بونیاد دیاری دەکا)؟ واتە رەنگە بونیاد، ستراتیژی دیاری بکا؟ یەکێك لە خاوەنڕاکان پێداگری لە سەر ئەوە دەکا کە لانیکەم لە نموونەیەك دا ئەم ئەگەرە هەیە. کاتێك بونیادی چەند بەشێك بیچم دەگرێ و درووست دەبێ بۆ بەردەوامبوون و سەقامگیربوونی بونیاد ستراتیژییەکی سەرنجڕاکێش دەخاتەڕوو[١٦]. ئەم بۆچوونە کە رێکخراو، ستراتیژی دیاری دەکا، لە سەرەتاوە، گەلێکی لاینگر و پشتیوان هەبوو. لە توێژینەوەیەك لە سەر پەنجاو چوار کۆمپانیا لە لایەن گۆڤارێکی

---

١٤. بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چوارەم، و. ك.

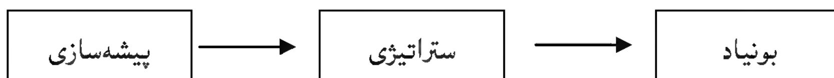
١٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چوارەم، و. ك.

١٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چوارەم، و. ك.

زانستییەوە، ئەو بابەتە روون بۆوە کە بونیاد، لە هەموو هۆکارەکانی دیکە زیاتر ستراتیژی دەخاتە ژێر باندۆر و کاریگەری خۆیەوە[17]. ئەگەر توێژینەوەکانی دواتریش پێداگرییان لە سەر ئەم دەرەنجامە کردبایە، ئێمەش دەمانتوانی ستراتیژی وەك هۆکارێکی چارەنووسساز و دیاریکەری بونیاد بە بایەخ و گرنگایەتییەکی سنووردارەوە بێنینە بەرباس.

پەیوەندی پیشەسازی و بونیاد

رۆڵی پیشەسازی وەك هۆکارێکی دیاریکەری بونیاد، لەگەڵ بابەتی کاریگەری ستراتیژی لە سەر رێکخراو، پەیوەندییەکی گەرم و گوڕییان هەیە. تایبەتمەندییە بەرچاوەکانی پیشەسازی، ستراتیژییە هەڵبژێردراوە و دیاریکراوەکانیان دەخاتە ژێر کاریگەرییەوە[18]. هەروەك لە وێنەی ٤ -٤ دا نیشان دراوە، ستراتیژی رەنگە بە تەواوی وەك قۆناغێکی نێوبەند (ئاڵقەی پەیوەندی لە نێوان هەردووکیان دا) چاوی لــێ بکرێ. قۆناغێك لە نێوان تایبەتمەندییەکانی تایبەتی پیشەسازییەك کە رێکخراو لەودا سەرقاڵی ئیش بووە و لە نێوان بونیادیەك کە بە مەبەستی وەدیهاتنی ئەم رەوتە (پیشەسازی — ستراتیژی — بونیاد) جێبەجێ دەبێ.



وێنەی ٤ — ٤ پەیوەندی نێوان پیشەسازی — بونیاد

پیشەسازییە جۆراوجۆرەکان لە لایەنی ئیمکاناتی گەشەکردن، ئاستەنگ و بەربەستە یاساییەکان، لەمپەرەکانی هێنان و تەیارکردن و، کۆمەڵێك هۆکاری دیکەوە لە یەکتری جیاوازن. ئاسانکاری ناسینی پیشەسازی کە رێکخراوێك لەودا سەرقاڵی ئیش و کارە، دەرەتانی ئەوە پێك

---

١٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چوارەم، و. ك.

١٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چوارەم، و. ك.

دێنێ کە تاکەکان سەبارەت بە رەوتی درووستبوونی بەرهەم، رادەی سەرمایەگوزاری، ئاراستەی درێژخایەنی رێکخراو، هەموو چەشنەکانی تەکنەلۆژیای بەرهەمهێنان، پایەندییەکانی یاسایی و شتەکانی لەمچەشنە کۆمەڵێك زانیاری وەدەست بێنن. بۆ وێنە دامەزراوە گشتییەکان کەمتر تووشی ململانێ و رکەبەری دەبن و دەتوانن بونیادیەکی یەکجار زۆر چاوەدێری و کۆنترۆڵکراویان هەبێ. لە حاڵێك دا ئەگەر کۆمپانیایەك لە پیشەسازی ترۆمبێل سازی دا کار دەکا و بیەوێ بە شێوەیەکی رکەبەرانە ترۆمبێلێك بەرهەم بێنێ کە لە دەوروبەری نرخێکی نزیك بە دە تا پازدە هەزار دۆلاردا بیفرۆشێ، ئەم کۆمپانیایە قەبارەیەکی زۆر گەورەی هەیە و سوود لە چالاکی و کاری ستانداردکراو وەردەگرێ. لە هێندێك پیشەسازی دا هەڵبژاردنی ئەو لق و لایەنە ستراتیژیانەی پیشەسازی بەرتەسك و تارادەیەك کەمە. پیشەسازی کەل و پەلی نێومالْ ئەو دۆخەی هەیە. ئەم پیشەسازییە لە بەر دەستی کۆمپانیاگەلێك دایە کە تەنیا لە سەر بنەمای تێچووی کەم، قەبارە و بەرهەمی زۆر لەگەڵ یەکتری رکەبەری دەکەن. لە لایەکی دیکەوە لە پیشەسازی تووتن دا، ئەو لق و لایەنە ستراتیژییکییانەی کە دەتوانین هەڵیانبژێرین یەکجار زۆرن. (بۆ وێنە رکەبەری لە درووستکردن، بازاردۆزینەوە و یان نوێگەری لە بەرهەمهێنان دا) بۆ روونکردنەوەی چۆنییەتی کاریگەری پیشەسازی لە سەر بونیادی رێکخراوەیی، ئێزن بفەرموون دوو گۆڕاو کە لە پیشەسازی جۆراوجۆردا جیاوازن واتە پێویستییە داراییەکان و رادەی نوێگەری لە بەرهەمهێنان دا بێنینە پێش چاو. وێنەی ٥ — ٤ چوا جۆر پیشەسازی لەگەڵ زنجیرەیەك کۆمپانیا کە بە شێوەیەکی نموونەیی و تایبەت لەم پیشەسازییەدا سەرقاڵی کارن دەردەخا.

پێداویستییە سەرمایەییەکان

ڕێژەی داهێنان لە بەرهەم هێناندا	کەم	زۆر
کەم	ب نموونەکان: * کۆمپانیا بەرهەمهێنەکانی پرۆگرامی کۆمپیوتەر * بلاوکەرەوەکانی گۆڤارەکان	ئا نموونەکان: * کۆمپانیاکانی ئاسمانی * کۆمپانیاکانی بەرهەمهێنانی کۆمپیوتێرە گەورەکان
زۆر	د نموونەکان: * وردە فرۆشەکانی کەرەستەی سەرەتایی * کۆمانیاکانی بەرهەمهێنانی پاسکیل	ج نموونەکان: * کۆمپانیاکانی کانگا و ئاسن * بەرهەمهێنەکانی کەل و پەلی ناو ماڵ

وێنەی ٥ — ٤: گۆڕاوە دوو لایەنەکانی شیکردنەوە و تاوتوێ کردنی پیشەسازی

ڕادەی پێویستییە داراییەکان بۆ تێکەڵبوون بە پیشەسازی و ڕادەی نوێگەری لە بەرهەمهێنان دا بۆ پیشەسازی "ا" بەرزە لە حاڵێك دا بۆ پیشەسازی جۆری "ج" ڕادەی پێویستی دارایی (سەرمایە) بەرزە بەڵام ڕادەی نوێگەری لە بەرهەمهێنان دا کەمە. پێویستی دارایی زۆر دەبێتە هۆی بیچمگرتن و پەرەگرتنی ڕێکخراوە گەورەکان و ڕکەبەری ئەم جۆرە پیشەسازییانە زۆر کەم و بەرتەسکن. کۆمپانیای ناو پیشەسازی "ج" و "ا" زۆر بە توندی بونیادخوازن و ئەو چالاکیانەش کە لە نێوخۆی ئەم کۆمپانیایانەدا دەکرێن بە ئاستێکی زۆر بەرز ستاندارد کراون. هەروەها کۆمپانیاکانی ناو پیشەسازی جۆری "ج" بە مەبەستی ئاسانکاری لە نوێگەری لە بەرامبەر ڕکەبەرەکانیان دا، شێوازی کاری ناوەندرەتێن(ناوەندرەتێنی)یان گرتۆتە بەر. لە پیشەسازی جۆری "ب" و "د" چونکە پێویستی سەرمایە کەمە، لەبۆیەش ژمارەی کۆمپانیا چالاکەکان لەم دوو جۆرە پیشەسازییەدا زۆرە. پیشەسازی جۆری "د" بە بەراورد لەگەڵ جۆری "ب" بە هۆی نزمبوونی ڕادەی نوێگەری لە بەرهەمهێنانیدا دابەشبوونی کاری زۆرتری پێویستە و فەرمیبوونێکی زۆرتریشی هەیە. چونکە

پێویستی دارایی بۆ تێکەڵبوون و چوونەناو پیشەسازی، قەبارەی رێکخراو و ژمارەی رکەبەرەکانیش دەخاتە بەر کاریگەرییەوە، هەربۆیەش دەکرێ چاوەڕوانی ئەوەمان هەبێ کە رادەی زۆری نوێگەری لە بەرهەمهێنان دا ئاکامی فەرمیبوونی کەمتر و ناوەندڕەتێنی زۆرتر لە بڕیاردانی لـێ بکەوێتەوە.

شیکردنەوە و تاوتوێ کردنەکان باس لەوە دەکەن کە جۆری پیشەسازی، بونیاد دەخاتە ژێر کاریگەری خۆیەوە. هەرچەندە کۆمەڵێك جیاوازی لە نێو پیشەسازییەکانیش دا هەن. بەڵام گەلێك خاڵی هاوشێوەش لە نێو پیشەسازییە جۆراوجۆرەکان دا وەبەرچاو دەکەوێ. ئەم هاوشێوەبوونە دەبێتە هۆی دەرکەوتنی کۆمەڵێك ستراتیژی کە تارادەیەك لە کۆمەڵێك تۆخمی هاوبەش پێك هاتوون و ئەم شتەش خۆی دەبێتە هۆی درووستبوونی کۆمەڵێك تایبەتمەندی بونیادیی کە گەلێك خاڵی هاوشێوەیان پێکەوە هەیە.

پوختە

بابەتی یەکەمینمان سەبارەت ستراتیژی و ئاماتنجەکانی رێکخراو بوون بۆ ئەوەی بزانین کە چ هۆ و فاکتەرێك بونیادی رێکخراو دیاری دەکا. بونیاد وەك ئامراز و کەرەستەیەکی عەقڵانی بۆ ئاسانکاری لە وەدیهاتنی ئامانجەکان چاوی لـێ دەکرا بەڵام لەم ساڵانەی دوایی دا ستراتیژی وەك یەکێك لە گرنگترین هۆکارەکانی دیاریکردنی بونیادی رێکخراوەیی سەرنجێکی زۆرتری پێ درا.

ستراتیژی هەم ئامانجی درێژخایەن و هەم ئامانجی کورتخایەن لەخۆ دەگرێ و هەم ئەو رێکارانەش لە خۆ دەگرێ کە ئامراز و ئیمکاناتی گەیشتن بە ئامانجەکان دابین دەکا. ستراتیژی بە لای هێندێك تاك یان کەسەوە، جۆرێك پلاندارِشتنی پێشوەخت دیاریکراوە. هێندێکی دیکەش دەڵێن ستراتیژی بە درێژایی تێپەڕینی کات وەك نموونەیەك لە رەوتی دەرچوونی بڕیارە گرنگ و بەرچاوەکان دا دەردەکەوێ و کامڵ و پوخت دەبێ. چەندلێر نزیك بە سەد کۆمپانیای گەورەی ئامریکایی خستە بەر لێکۆڵینەوە و تاوتوێ کردن و ئەو بەرەئەنجامەی وەرگرت کە ستراتیژی، بونیاد دیاری دەکا. هەرچەندە لایەنگرییەکی یەکجار زۆر لە تیۆرییەکەی ئەو کراوە بەڵام ئاستەنگ و بەرتەسکییەکانی توێژینەوەیی لە لێکۆڵینەوەکەیدا، گشتاندن و هەمەگرکردنی توێژینەوە و دۆزینەوەکەی ئەوی ئەستەم کردوە.

مایلز و سنۆ پۆلێنەکردنی چوار لایەنیان لە جۆرەکانی پەیوەندی بونیاد — ستراتیژی پێشنیار کرد کە بۆ پێشبینی هەموو چەشنە بونیادیەك بەکار دێ.

بە شێوەیەکی گشتی رەخنەی بەرچاو لە سەر دیاریکردنی ستراتیژی لە سەر سێ خاڵ چڕبۆتەوە: ١) ئازادی کردەوەی بەڕێوەبەریی سەبارەت بە گۆڕینی ستراتیژی رەنگە زۆر کەمتر لەوە بێ کە لیی چاوەڕوان دەکرێ، ٢) لە جێیەك کە رکەبەری کەمە، دواکەوتن لە کات و ماوەدا رەنگە هەڵکردنی نێوان هاوئاهەنگی و بونیادیی بێ هۆ بکا. ٣) بونیاد رەنگە ستراتیژی دیاری بکا بەڵام پێچەوانەکەی هەمیشە هەر درووست نیە.

پیشەسازییەك کە رێکخراودا لەودا سەرقاڵی ئیش و کارە، هۆکارێکی گرنگە کە هەم ستراتیژی و هەم بونیاد دەخاتە ژێر کاریگەرییەوە. پیشەسازی لە رەهەندی ئیمکاناتی گەشەکردن و بەربەستە یاساییەکانی چوونە ناویان، جۆراوجۆرن. زۆربەی کۆمپانیاکان لە پیشەسازییەکی دیاریکراودا تایبەتمەندی هاوبەشیان هەیە. ئەنجام ئەوەیە کە کۆمپانیاکان لە یەك جۆرە پیشەسازی دا مەیلیان لەوەیە کە بونیادیەکی رێکخراوەیی هاوبەشیان هەبێ.

دەستەواژە سەرەکیەکان

شیکەرەوەکان	**دۆخی پلاندانان**
پارێزگاریکەران	**داهاتووبینەکان**
دۆخی کامڵبوون	**ناچالاکەکان**
تایبەتمەندی دیاریکردن	**ستراتیژی**

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١ — مەبەست لە دیاریکردنی ستراتیژی چیە؟

٢ — ئامانج و ستراتیژی پێکەوە بەراورد بکە.

٣ — "دەسەڵاتدارێتی ستراتیژی پشت ئەستوورە لە پێشگریمانە ئابوورییە کلاسیکییەکان،" بۆ پشتیوانی لێکردن لەم قسەیە، بەڵگاندنی خۆت بخەڕوو.

٤ — دۆخەکانی کامڵبوون و پلاندانانی ستراتیژی پێکەوە هەڵسەنگێنن. لە دەقە تیۆرییەکانی کارگێڕیدا کامیان گرنگترە؟

٥ — تیۆری چەندلێر چیە؟ ئەو بۆ پشتیوانی لێکردن لە تیۆرییەکەی خۆی چ بەڵگە و دۆکیۆمێنتێکی خستەڕوو؟

٦ — بەڕێزت چ رەخنەیەکت لە تیۆرییەکەی چەندلێر هەیە؟

٧ — ئایا تیۆری چەندلێر بۆ بەڕێوەبەری رێکخراوە بچووکەکان بەکار دێ؟

٨ — ئەگەر بونیادکان لەگەڵ تێپەڕبوونی کات بە شێوەیەکی رێژەیەکی سەقامگیر بن ئایا ئەم شتە خۆی بەڵگە نیە بۆ ئەوەی کە ستراتیژییەکان بە بێ گۆڕانکاری وەك خۆیان ماونەتەوە؟

٩ — بە کەڵك وەرگرتن لە پۆلێنەکردنی مایلز و سنۆ بۆ چەشنەکانی پەیوەندی لە نێوان بونیاد — ستراتیژی، ئەوە روون بکەنەوە کە بە چ شێوەیەك بونیاد لەگەڵ هەرکام لەم چەشنەکانی ستراتیژی خۆی دەگونجێنێ.

١٠ — دەبێ لە چ بارودۆخێك دا چاوەڕوانی ئەوە بکەین کە ستراتیژی وەك هۆکار و پاڵنەرێکی گرنگ، کاریگەرییەکی قووڵی لە سەر بونیاد هەبێ؟

١١ — "ستراتیژی پەیڕەوی لە بونیاد دەکا، بەڵام بونیاد ستراتیژی دیاری ناکا" بۆ قەبوولکردن یان رەتکردنەوەی ئەو قسەیە بەڵگە و قسەی خۆت باس بکە.

١٢ — تیۆری بونیاد پەیڕەوی لە ستراتیژی دەکا بە چوارچێوەی سیستەمییەوە گرێ بدە.

١٣ — گەلۆ پێت وایە پەیوەندییەك لە نێوان ستراتیژی رێکخراوەیی و قۆناغەکانی سوڕی ژیانی رێکخراودا هەیە؟

١٤ — بە چ شێوەیەك ستراتیژی و جۆرە جیاوازەکانی پیشەسازی پێکەوە پەیوەندییان هەیە؟

١٥ — بە کەڵك وەرگرتن لە وێنەی ٥ — ٤ وەك رێنمایەك، نموونەگەلێك لە کۆمپانیاکان هەڵبژێرە کە پێت وایە لەوان دا چەشنەکانی چوار لایەنەی پیشەسازی (ا — ب — ج — د) جێگیر دەبێ. ئایا بونیادی ئەم کۆمپانیایانە لەگەڵ ئەو شتەی لە سەر بنەمای پیشەسازی بۆیان پێشبینی کراوە دەگونجێ؟

باسی پێنجەم

قەبارەی ڕێکخراو

قەبارەی ڕێکخراو

بە تێڕوانینێکی رووکەشانە و سەرەپێیی لەو ڕێکخراوانەی کە لە ژیانی ڕۆژانەدا سەروکارتان لەگەڵیان هەیە، بەڕێزتان بەو دەرەنجامە دەگەیەنێ کە قەبارەی ڕێکخراو کاریگەری لە سەر بونیادکەی هەیە. بۆ وێنە ناکرێ ١٢٥٠٠٠ هەزار کارمەندی کۆمپانیای گریمانەکراوی ***ئالفا*** بە شێوەیەکی ڕێکوپێك بخەینە ناو ساختومان یان چەند بازنەیەکی ژێر سەرپەرستی ژمارەیەك بەڕێوەبەرەوە. رەنگە نەکرێ گریمانەی ئەوە بکەین کە ١٢٥٠٠٠ کارمەند بە شێوەیەك ڕێك بخەین کە ڕێکخراو ئالۆزییەکی زۆری تێ نەکەوێ و هێندە پێچاوپێچ نەبێ. لە لایەکی دیکەوە کۆمپانیای بێتا کە شەش کارمەندی هەبوو و ساڵانە دوو سەد هەزار دۆلاریشی دەفرۆشت، هیچ پێویست ناکا لەودا بڕیارەکان بە شێوەی ناوەندڕەتێن دەرچن و ڕێبازەکان بە یارمەتی بەڵگە و دۆکیۆمێنتی نووسراوی گشتی داڕێژرێن.

ئەگەر تاوێکی کورت وردبینەوە لە ڕێگای بەڵگاندنیشەوە هەر بەو دەرەنجامە دەگەین (کە قەبارە یان گەورەیی ڕێکخراو کاریگەری لە سەر بونیادی دەبێ). کاتێك ڕێکخراوێك کۆمەڵێك کارمەندی چالاك و جێبەجێکاری زۆرتر دادەمەزرێنێ بۆ ئەوەی لە لایەنی باشی ئابووری بەرهەم هاتوو لە پسپۆڕگەرێتییان سوود وەگرێ، کەواتە لە ئاکام دا جیاکاری ئاسۆیی زۆرتر دەبێ. پۆلێنەکردن و کۆمەڵ بە کۆمەڵ کردنی ئەرکە هاوبەشەکان لەگەڵ یەکتری کۆمەڵێك تێچوو بۆ ڕێکخراو درووست دەکا. لەمڕووەوە بەڕێوەبەری ڕێکخراو بۆ ئەوەی بتوانێ لە نێوان ئەو یەکە جۆراوجۆرەکان دا هاوئاهەنگی درووست بکا کە لە ئاستی ئاسۆیی دان، جیاکاری ستوونی

نێوخۆیی رێکخراو دەباتە سەر. ئەم پەرەگرتن یان زیادبوونە دەبێتە هۆی ئەوە کە رێکخراو لە لایەنی جوگرافیاییەوە زیاتر پەرە بستێنێ. لەگەڵ ئەوەش دا چونکە ئەم بەرینبوونەوەیە ئاڵۆزییەکی رێکخراوەیی زۆرتریشی بەدوودا دێ، کەواتە بەڕێوەبەری بەرز ناتوانێ بە شێوەیەکی راستەوخۆ چاوەدێری و کۆنترۆڵی هەموو چالاکییەکانی نێو رێکخراوەیی بکا. هەر بۆیەش بەڕێوەبەری لەجیاتی کۆنترۆڵی راستەوخۆ پشت بە جێ بە جێ بوون و رەچاوکردنی کۆمەڵێك رێسا و یاسای فەرمی دەبەستێ. ئەم چوونە سەرەوەیە لە بەفەرمی کردنەدا رەنگە هاوتەریب لەگەڵ پێکهاتنی یەکە تازەکان لە لایەن بەڕێوەبەرییەوە، بە مەبەستی هاوئاهەنگی چالاکییە بەرین و فرەچەشنەکانی ئەندامانی رێکخراو، جیاکاری و هەڵاوارتنی ستوونی زۆرتری لەگەڵ بێ. دواجار چونکە بەڕێوەبەری بەرزی رێکخراو هێدی هێدی لە ئاستی چالاکییەکان دوورتر دەکەوێتەوە، بەڕێوەبەر بەرزەکانی بەڕێوەبەری ناتوانن خێرا بڕیاری عەقڵانی و هۆشیارانە دەرکەن. تەنیا رێگا چارەیەك کە دەمێنێتەوە ئەوەیە کە سیستەمی بڕیاردانی ناچڕبۆوە، شوێنی سیستەمی چڕبۆوە بگرێ. بەو بەڵگاندنە ئێمە دەبینین کە گۆڕانکارییەکان لە قەبارەی رێکخراودا دەرەنجامی گۆڕانکاری بنەمایی لە بونیادی لـێ دەکەوێتەوە.

هەرچەندە ئەو باسەمان عەقڵانی و لەبەردڵان دێتە بەرچاو بەڵام ئایا رووداوەکانی نێو رێکخراو بەڕاستی هەر بەمشێوەیە روو دەدەن و دەکرێن؟ ئەم پارە پاش پێناسەکردنی دەستەواژەی قەبارەی رێکخراو، بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان سەبارەت بە پەیوەندی نێوان قەبارە و بونیاد جارێکی دیکە باس دەکاتەوە و هەوڵ دەدا متمانە و گرنگی سێناریۆی لۆژیکی و عەقڵانی "مان" بخاتە بەر تاقیکارییەوە.

پێناسەی قەبارەی رێکخراو

سەبارەت بەوە کە بە چ شێوەیەك پێناسە و سنووری قەبارەی رێکخراو دیاری دەکرێ لە نێوان لێکۆڵەران دا کۆمەڵێك یەکدەنگی و هاوڕایی هەیە. لە هەشتا لە سەدی لێکۆڵینەوەکان قەبارەی رێکخراویان وەك گۆڕاوێك کە لە راستیدا ژمارەی گشتی کارمەندەکانی رێکخراوێك لە خۆ دەگرێ سوودی لـێ وەرگیراوە. ئەم بابەتە لەگەڵ ئەو گریمانەیەدا یەك دەگرێتەوە کە بە چونکە تاکەکان و مامەڵەکردنیانە کە دەبێ بیچم بگرێ و رێك بخرێ کەواتە کۆی گشتی کارمەندەکانە کە بەروونی پەیوەندی بە بونیادی رێکخراوەییەوە هەیە نەك هەموو جۆرە پێوەرێکی دیکە. بە هەر حاڵ راستە کە کۆمەڵێکی زۆر هاوڕایی سەبارەت بەوە کە قەبارەی

ڕێکخراو چیه له نێو لێکۆڵەران دا هەیە بەڵام هیچ دڵنیابوون و گرەنتییەك نیە کە ئەوانیش ڕاستیان قسە کردبێ.

بۆ وێنە ژمارەی گشتی کارمەندەکان ڕەنگە پێوەرێکی لەبار بێ بۆ ئەو ڕێکخراوانەی کە تەنیا کارمەندی تەواووەختیان هەیە. کارمەندەکانی نیوەوەخت چۆن حیسابیان لە سەر دەکرێ؟ یان ئەگەر کارو کەسپێکە وەرزانەیە چ شتێك دێتە پێش؟ کارمەندەکان یان کرێکارەکانی وەرزی چۆن ئەژمار دەکرێن؟ لەگەڵ ئەوەش دا بە لەبەرچاوگرتنی ژمارەی کۆی گشتی کارمەندەکان وەك پێوەرێك، جیاوازی چەشنەکانی پیشەسازی ڕوون ناکاتەوە. ڕەنگە چێشخۆرییەکی بچووك سێ کرێکاری هەبێ و چێشخۆرییەکی گەورە ڕەنگە بە بوونی پەنجا کرێکار زۆر گەورە بێتە بەرچاو. بەڵام کۆمپانیایەکی ئاسن بە دوو سەد کارمەندیشەوە لە پیشەسازییەك دا کە هەر بە شێوەی ئاسایی و مامناوەند کارمەندەکانی لە نێونجی چەند هەزار کەس دایە زۆر گچکە و بچووك دێتە بەرچاو. گەلۆ دەبێ پێوەری قەبارەی ڕێکخراو و بچووکی و گەورەیی ئەو لەگەڵ نۆرمەکانی هەموو پیشەسازییەك دا لەبەرچاو بگیردرێ؟ دواجار ئەوە دێتە گۆڕێ کە سوود وەرگرتن لە ژمارەی گشتی کارمەندەکان وەك پێوەری قەبارەی ڕێکخراو لە بنەڕەت دا قەبارە لەگەڵ کارامەیی ئاوێتەی یەکتری دەکا. ئەگەر ڕێکخراوێك پێویستی بە چەند کرێکارێك هەبێ بۆ ئەوەی هەر ئەو کارە بکا کە لە ڕێکخراوێکی دیکەدا لە لایەن پەنجا کرێکارەوە دەکرێ، ئایا ئەم ڕێکخراوە تەنیا قەبارەکەی دوو هێندە بۆتەوە یان کارامەییشی نیوە بۆتەوە؟ وڵامدانەوە بەم پرسیارە شتێکی ئاسان نیە.

هەرچەندە دەگرێ بەڵگاندن بۆ ئەوەش بکەین کە ناکرێ پێوەر جۆراوجۆرەکانی قەبارەی ڕێکخراو لە جیاتی یەکتری بەکار بێنین بەڵام زۆربەی بەڵگە و شایەتەکان باس لەوە دەکەن کە پێوەری ژمارەی کۆی گشتی کارمەندەکان وەکوو پێوەرەکانی دیکەش لەبارو گونجاوە. هۆی ئەوەش دەگەڕێتەوە بۆ ئەوە کە ژمارەی کۆی گشتی کارمەندەکان وەك پێوەرێکی قەبارەی ڕێکخراو تاڕادەیەکی زۆر پەیوەندی بە پێوەرەکانی دیکەی قەبارەی ڕێکخراوەوە هەیە. بۆ وێنە یەکێك لە توژینەوەکان بەو ئاکامە گەیشتووە کە هاوپێوەندی نێوان هەموو کارمەندەکان و داهات و دەرکەوتی پووختی ڕێکخراو ٧٨٪ بووە. توێژینەوەکان لە سەر نەخۆشخانە و پەیمانگاکانیش هەر ئەو شتەیان تەئید کردوە. هاوپێوەندی و تەبا و ڕەبابوونی نێوان هەموو هێزەکانی کاری نەخۆشخانە بە پێی نێونجی ژمارەی نەخۆشی نەخۆشخانە لە ڕۆژدا ٩٦٪ دەرچووە لە حاڵێك دا هاوپێوەندی ژمارەی هەموو کارمەندەکانی تەواووەخت و نیوەوەختی کۆلێژێك بەرامبەر ژمارەی خوێندکارانی ناونووسکراو لە سەرووی ٩٦٪ بووە. دەکرێ لەم توێژینەوانەوە ئەو دەرەنجامە وەرگرین کە کۆی

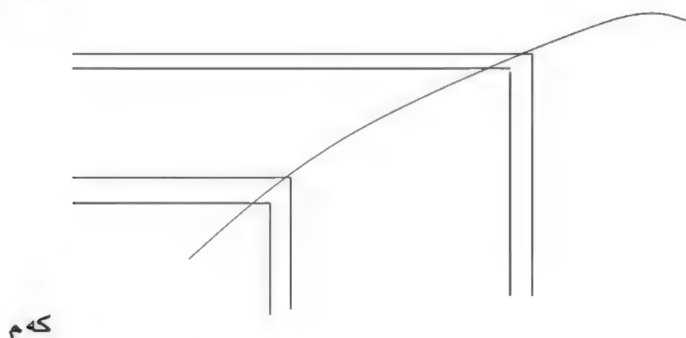
گشتی ژمارەی کارمەندەکان بە رادەیەکی بەرچاو پەیوەندییان بە پێوەرە گشتییەکانی دیکەی قەبارەی رێکخراوەوە هەیە. لەبۆیەش ئەم پێوەرە دەتوانێ تایبەتمەندییەکی درووست لە رێکخراودا حیسابی لە سەر بکرێ بۆ هەڵسەنگاندنی قەبارەی رێکخراو.

لایەنگرانی دیاریکردنی قەبارە

یەکێك لە باس و لێدوانە زۆر جیددیەکان سەبارەت بە گرنگی قەبارەی رێکخراو وەك هۆکارێکی دیاریکەر و چارەنووسسازی بونیادی رێکخراوەیی لە لایەن ***پیتەر بلاو***[1] هاتەبەر باس. ئەو لە سەر بنەمای توێژینەوەکانی لە سەر ناوەندە دەوڵەتی، زانکۆیی و فرۆشگاکان، لەوە تێگەیشت کە قەبارەی رێکخراو گرنگترین هۆکارە بۆ بونیادی رێکخراوەکان. بۆ وێنە ئەو لە یەکێك لە توێژینەوەکانیدا سی و پێنج دامەزراوەی کردە پارووی لێکۆڵینەوەکەی کە بەرپرسیارێتییان دیاریکردنی بیمەی بێکاری و خستنەڕووی خزمەتگوزاری دامەزراندن بوو. سەرەڕای ئەوەش زیاتر لە هەزار و دوو سەد رێکخراوی خۆماڵی و سێسەد هەزار لقی ناوەندی رێکخراوە جۆراوجۆرەکان تاوتوێ و شی و شرۆڤە کرد. ئەوەی ئەو لەم توێژینەوانە پێیگەیشت و تێیگەیشت ئەوە بوو کە زلبوونی قەبارەی رێکخراو، جیاکاری و هەڵاوارتنی بونیادی رێکخراوەییش دەباتە بانەو بەڵام ئەم شتە نرخێکی داشکاندن و کەمبوونەوەی لــێ دەکەوێتەوە. بە پیی توێژینەوەکەی ئەو چوونە سەر و زلبوونی قەبارەی رێکخراو، سەرەتا بە شێوەیەکی خێرا و پاشان بە شێوەیەکی بەردەوام و بەرە بەرەیی بە چوونە سەری ژمارەی لق و هۆبە خۆماڵی (هەرێمی)، ژمارەی پۆستەکانی پیشەیی کە دابەشکردنی کار دەردەخەن، ژمارەی ستوونی لە زنجیرەی ئاست و هیرارکی رێکخراوەیی دا، ژمارەی بەش و هۆبەکانی چالاکی لە یەکەی ناوەندی و ژمارە بشەکانی هەموو بەشێکی لەگەڵ دا دەبێ، دەرەنجامەکانی توێژینەوەکەی بلاو لە وێنەی ١ — ٥دا، وەك خشتەکێك نیشان دراوە.

---

1. Peter Blau



وێنەی ١ — ٥: گەورەبوونی قەبارەی ڕێکخراو کاریگەری لە سەر دابەشبوونی ڕێکخراوەیی هەیە بەڵام بە نرخێکی داشکێندراو و کەم

خشتەکی ١ — ٥ نیشان دەدا کاتێك کە ڕێکخراوێك شەش سەد کارمەندی هەبێ و سەد کەسی دیکەشی پێوە زیاد بکا، کاریگەری ئەم زۆربوونە (گەورەبوونە) زۆر لەو کاتە زیاترە کە ڕێکخراو دوو هەزار و شەش سەد کارمەندی هەبێ و سەد کارمەندی دیکەش دامەزرێنێ. واتە جیاوازی لە نێوان 'x ،y' لەگەڵ y و x بچووکترە، توێژینەوەیەك کە لە لایەن زانکۆی ئێستۆن لە بریتانیا کراوە دەریدەخا کە قەبارەی ڕێکخراو هۆکاری سەرەکی دیاریکردنی بونیادی ڕێکخراوە. بۆ وێنە ئەم کۆمەڵە چل و شەش ڕێکخراوی خستۆتە بەر توێژینەوە کە گەورەبوونی قەبارەی لەم ڕێکخراوانەدا لەگەڵ پسپۆڕخوازی و فەرمی بوونی زیاتر پەیوەندی دەگرێ. دەرەنجامەکە ئەوە بوو کە چوونە سەر و زۆربوونی چالاکی ڕێکخراو دەبێتە هۆی دووپاتبوونەوەی ڕووداو و بڕیارگەلێك کە ستانداردبوون دەکاتە سەرچاوە بۆ خۆی.

هەوڵەکانی توێژەرێکی دیکەش بە مەبەستی تاوتوێ کردنی دۆزینەوەکانی کۆمەڵەی ئێستۆن کۆمەڵێك بەڵگە و دۆکیۆمێنتی خستەڕوو کە ڕاستی و درووستی قسەکانی ئەم کۆمەڵەی تەئید

دەکرد. ئەو تێگەیشت کە قەبارەی ڕێکخراو لەگەڵ پسپۆڕیخوازی، فەرمی کردن و چوارچێوەی ستوونی پەیوەندییەکی باش و پۆزەتیڤی هەیە و پەیوەندی خراپ و نێگەتیڤی لەگەڵ ناوەندێتی هەیە. ئەو بە هەڵسەنگاندنی توێژینەوەکانی خۆی لەگەڵ دۆزینەوەکانی بلاو پەی بەوە برد کە ڕێکخراوە گەورەکان زۆرتر پسپۆڕی و تایبەتمەندن، یاسای زۆرتریان هەیە و زۆر زیاتر پشت بە بەڵگە و دۆکیۆمێنت دەبەستن و لە ڕەهەندی ستوونی و ئاسۆییەوە زۆرتر بەرین دەبنەوە و ناوەندرەتێن لە بڕیاردانیان دا لە بەرامبەر گەورەبوونەوەی زنجیرەی ئاستەکانی ڕێکخراوەیی و هیرارکی ڕێکخراوەییدا دەخەنە ناو دەستووری کاریانەوە. هەروەها ئەو لەگەل ئەو قسەی بلاودا هاوڕا بوو کە دەیگوت هاوتەریبی گەورەبوونی قەبارەی ڕێکخراو کاریگەری ئەو لە سەر ڕەهەندەکانی بونیادیی بە نرخێکی داشکێندراو و کەم پەرە دەگرێ، واتە هاوتەریب لەگەڵ قەبارەی ڕێکخراو، پسپۆڕیخوازی، فەرمی کردن و چوارچێوەی ستوونیش دەچێتە سەر بەلام بە نرخێکی کەم و داشکێندراو، لە حاڵێك دا لەگەڵ چوونە سەری قەبارە، ناوەندێتیش بە نرخێکی کەم و داشکێندراو کەم دەبێتەوە.

نموونەیەکی بەهێزی دیکە لە سەقامگیری کاریگەری دیاریکردنی قەبارەی ڕێکخراو بە هەوڵ و تەقەللای میبەر خراوەتەڕوو. ئەو وێڕای تەئیدکردنی ئەوەی پەیوەندی نێوان قەبارەی ڕێکخراو و بونیاد هۆکار و بەرهۆیی نیە، پرۆژەیەکی توێژینەوەیی بۆ سەلماندنێکی بەرز و گرنگ داڕشت. توێژینەوەیەکی زەمەنی و قۆناغی کاتی درێژی لە بەشەکانی دارایی ١٩٤ شار، پارێزگا و ویلایەتە یەکگرتووەکانی ئەمریکادا کرد. ئەوانەی لە سەر بنەمای قۆناغێکی زەمەنی پێنج ساڵە هەڵسەنگاند. ئەو بەڵگاندنی دەکرد کە تەنیا بە هەڵسەنگاندنی ڕێکخراوەکان لە ماوەی کات و زەمەن دا دەکرێ تەکووزی و نەزمی زەمەنی و کاتی گۆڕاوەکان دیاری بکرێن. واتە تەنانەت ئەگەر قەبارە و بونیادکان لە هێندێك ڕێکخراودا لە کات و ساتێکی تایبەتی دا پێکەوە پەیوەندیدار بن، تەنیا شیکردنەوە و راڤەکارییەکی ماوەیی دەتوانێ پێچەوانەی ئەو شتە بڵێ کە بونیاد قەبارەی ڕێکخراو دیاری دەکا. دۆزینەوەکانی میبەر بەرچاوڕوونی ئەوەی دایە کە بەو دەرەنجامە بگا کە هیچ کەس ناتوانێ کاریگەری قەبارە لە سەر تایبەتمەندییەکانی دیکەی ڕێکخراو بە کەم بگرێ. بە تایبەتی ئەو لەوە تێگەیشت کە کاریگەری قەبارەی ڕێکخراو بە شێوەیەکی یەك لایەنە لە هەموو جێگایەك دا دەکرێ وەبەرچاو بکەوێ و ببیندرێ. واتە قەبارە کاریگەری لە سەر بونیاد هەیە بەلام پێچەوانەی ئەوە ڕاست نیە. کاریگەری گۆڕاوەکانی دیکەش کە وا دێتە پێش چاو کاریگەرییان لە سەر بونیاد هەیە، کاتێك کە قەبارە لە ژێر کۆنترۆڵ و چاوەدێریدا بێ لە نێو دەچێ.

کۆمەڵێك رەخنە لە سەر دیاریکردنی قەبارە

کۆمەڵێکی زۆر رەخنە لە دیاریکرانی قەبارە(رێکخراو) خراوەتەڕوو. زۆربەی رەخنەکانیش روویان لە توێژینەوەکانی بلاو و کۆمەڵەکەی ئێستۆنە. سەرەڕای ئەوەش، توێژینەوەگەلێکی دیکە، ئەوەیان سەلماندووە کە قەبارە کاریگەرییەکی ئەوتۆی لە سەر بونیاد نیە یان لانیکەم هیچ کاریگەرییەکی نیە. دواجار هێندێك بەڵگە و دۆکیۆمێنت دەریدەخەن کە قەبارەی رێکخراو، تەنیا لەو رێکخراوانەدا کاریگەری لە سەر بونیادی رێکخراو هەیە کە بەڕێوەبەرییەکی پسپۆڕانە و تایبەتمەند کارگێڕیانن نەك لەو رێکخراوانەدا کە لە لایەن بەڕێوەبەر — خاوەندارانەوە بەڕێوە دەچن.

کریس ئارجیڕیس[2] دۆزینەوەکانی بلاوی تاوتوێ کرد. پێوەرەکانی خستە بەر شك و گومانەوە و بەڵگاندنی ئەوەی کرد کە رێکخراوەکانی خزمەتگوزاری دەوڵەتی دۆخێکی تایبەتییان هەیە. هەروەها دەیگوت رێکخراوەکانی خزمەتگوزاری دەوڵەتی بەربەست و سنووری بوودجەییان هەیە و سنووری جوگرافیایی بەرتەسکیان هەیە و ژمارەی کارمەندەکانیشانیان پێشوەخت پێشبینی کراوە و کاریگەری کۆمەڵێك یاسا و رێسا وەردەگرن. هەروەها رۆڵی ئازادی کاری بەڕێوەبەریشی پێ باش بوو و تەئیدی دەکرد. بەڕێوەبەران لە رێکخراوە دەوڵەتییەکان دا تیۆری کلاسیکی بەڕێوەبەری پەیڕەو دەکەن کە بریتییە لە پسپۆڕیبوونی ئەرکەکان، یەکانگیری بەرپرسایەتی و چوارچێوەی کۆنترۆڵ. هەربۆیەش دەبێ چاوەڕوانی ئەوەتان هەبێ کە زۆرتربوونی رێژەی کارمەندەکانی رێکخراو زۆرتربوونی جیاکردنەوەی دەروونی رێکخراوی لەگەڵە، چونکە بەڕێوەبەران باوەڕیان بە زنجیرەیەك تیۆری بەڕێوەبەری هەیە کە لە روانگەیانەوە گونجاوە و لە سەر بنەمای ئەوەش کار دەکەن. ئارجیڕیس ئەو دەرەنجامەی وەرگرت کە رەنگە لە نێوان قەبارەی رێکخراو و بونیادی گونجاودا پەیوەندییەك هەبێ، بەڵام تۆ ناتوانی بڵێی قەبارە، بونیادی رێکخراو دیاری دەکا.

2. C. Argyris

تیۆری دیاریکردنی قەبارەی بلاو هەروەها لە لایەن **می هیو**[3] و هاوکارەکانی تاوتوێ کرا و رەخنەی لـێ گیرا. ئەوان سوودیان لە جۆرێك بەرنامەی کۆمپیوتێری وەرگرت کە ئاستی جیاکاری دەروون رێکخراوەیی لە هەموو ئاستێك لە قەبارەی رێکخراودا دیاری دەکرد، تێگەیشتن کە لە دۆزینەوەکانی بلاو سەبارەت بە پەیوەندی نێوان قەبارە و ئالۆزی رێکخراوەیی کاتێك کە هەموو بونیادکانی رێکخراوەیی، رادەیەکی یەکسانیان بدرێتێ، جۆرێك پەیوەندی ئەژمێری و بیرکارییانە پێك دێ. تویژینەوەکەی کۆمەڵەی ئێستۆنیش کەوتە بەر رەخنە. **ئالدریش**[4] زانیارییەکانی کۆمەڵەی ئێستۆنی خستە بەر تویژینەوە و تاوتوێ کردنەوە و راڤەکاری و کۆمەڵێك پاساوی خستەڕوو. بۆ وێنە دەڵێ قەبارەی ئاکام و دەرەنجامی شتێکە نەك هۆکاری ئەو شتە. تەکنەلۆژیا بونیاد دیاری دەکا و سرووشتییە کە قەبارەی رێکخراویش دیاری دەکرێ. ئالدریش دەیگوت، ئەو کۆمپانیایانەی کە زۆرتر ئالۆزن و زیاتر فەرمین، بە بەراورد لەگەڵ ئەو کۆمپانیایانەی کە کەمتر بونیادخوازن، زۆرتر پێویستییان بە کەڵك وەرگرتن لە هێزی کارە.

تەنانەت هێندێك لە لێکۆڵەرانی کۆمەڵەی ئێستۆن کاتێك کە بۆ جاری دووەم، تویژینەوەکەیان سەبارەت بە قەبارەی رێکخراو و پەیوەندی ئەو لەگەڵ رێکخراو کرد، دۆزینەوەکانی کۆمەڵەی یەکەمیان خستە بەر شك و گومانەوە. ئەوان چوار رێکخراویان هەڵبژارد کە پێشتریش لێکۆڵینەوەیان لە سەر کرابوو. چونکە ماوەیەکی زۆری گرتبوو تا ئەو دوو تویژینەوەیە کرا دەرەفەتێك رەخسابوو بۆ ئەوەی دۆزینەوەکانی پێشووتری کۆمەڵەی ئێستۆن بخەنەوە بەر تاقیکاری، بە هەر حاڵ زانیارییەکان ئەوەیان دەردەخست کە هەرچەندە قەبارەی رێکخراو بە شێوەیەکی ئاسایی بە درێژایی ئەو ماوەیە رووی لە کەمبوونەوە کردبوو، بەلام رەهەندی بونیادیی ئەو زیاتر ببوو. ئەم دیاردەیە پێچەوانەی دۆزینەوە و زانیارییەکانی پێشوو بوو.

یەکێکی دیکە لە رەخنەگران دیاریکردنی قەبارەی رێکخراوی **هاڵ**[5] و هاوکارەکانیەتی. ئەوان ٧٥ رێکخراوی تەواو جیاوازیان تاوتوێ کرد. ئەوان بۆ تویژینەوەکەیان پانتایی قەبارەی رێکخراویان لە ژمارەی کارمەند لە نێوان شەش تا نۆ هەزار کەس دانا و ئەو رێکخراوانەی بۆ تویژینەوەیان هەڵبژارد بریتی بوون لە: دامەزراوە بازرگانی، دەوڵەتی، ئایینی و دادپەروەرییەکان. هاڵ لە سەر ئەو باوەڕە بوو کە ئەگەر قەبارە و لایەنەکانی بونیادیی بۆ وێنە:

---

3. Mayhew
4. Aldrich
5. Hall

ئاڵۆزی و فەرمی بوون لێك گرێ بدرێن، دەبێ ئەم کۆمەڵە جیاوازە لە ڕێکخراوەکان ئەم پەیوەندییە بەرپرچ بدەنەوە. دەرەنجامە وەدەستهاتووەکان تێکەڵاوێك بوو لە پێشبینییەکان. تەنانەت هەرچەندە هێندێك پەیوەندی ئاماری گرنگ، لەم بارەشەوە هەبن. بەڵام نموونەی ڕەچاونەکردن و گوێ پێ نەدانیان هێندە زۆرە کە گریمانەی ئاڵۆزی زۆربەی ڕێکخراوە گەورەکان، بە بەراورد لەگەڵ ڕێکخراوە بچووکەکان دەخاتە ژێر پرسیارەوە. کاتێك هاڵ لەوە تێگەیشت کە ئەگەر بڕیارێك سەبارەت بە پەرەگرتنی ئەرکەکان و چالاکییەکانی ڕێکخراوێك بدرێ، پێویستی بە زۆرتربوونی ڕێژەی تاکەکانە بۆ بوار و زەمینە تازە دامەزراوەکان، ئەو لایەنگری لە گریمانەکانی ئاڵدریش کرد کە بونیادی ڕێکخراوەیی، قەبارەی ڕێکخراو دیاری دەکا. بە هەر حاڵ دەبێ ئەوەتان وەبیر بێنینەوە کە بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکانی وەدەستهاتوو پتر لەوەی پێکەوە یەك بگرنەوە، جۆرێك پێکناکۆکی و پاڕادۆکسیان تێدایە. هاڵ و هاوکارەکانی ڕەنگە پەیوەندی بونیاد و قەبارەیان خستبێتە بەر شك و گومانەوە بەڵام توێژینەوەکانیان بە تەواوی ئەوەی نەسەلماندووە کە بونیاد و قەبارە هیچ پەیوەندییەکیان پێکەوە نیە.

دوایین بابەت سەبارەت بە کاریگەری هۆکاری قەباری دەگەڕێتەوە بۆ دۆخی بەڕێوەبەری لە ڕێکخراودا. توێژینەوەیەك کە لە سەر سەد و چل کۆمپانیای بچووك و مامناوەندی بازرگانی کرا، دەریخستووە کە لەو ڕێکخراوانەی کە لە لایەن بەڕێوەبەر — خاوەندارەوە بەڕێوە دەچن، ئەو شتە ڕاست نیە. بە تایبەتی لەوە تێگەیشتوون کە فراوانبوون و گەورەبوونی قەبارەی ڕێکخراو، لەو ڕێکخراوانەی کە لە لایەن بەڕێوەبەرانی پسپۆڕەوە بەڕێوە دەچن، دەبێتە هۆی جیاکاری و دابەشکردن، فەرمی کردن و پێدانی دەسەڵاتی زیاتر. هەرچەندە گشتاندن و هەمەکی کردنی بابەتێك کە بەرهەمی تەنیا جارێك توێژینەوەیە کارێکی مەترسیدارە، بەڵام ئەم توێژینەوەیە ڕەنگە بتوانێ یارمەتی بە ڕوونکردنەوەی هێندێك لەو زانیاری و دۆزینەوە جۆراوجۆرانەی پێشووتر سەبارەت بە ژمارەیەکی زۆر لە کۆمپانیا بازرگانییە گەورەکان بکا کە لە لایەن بەڕێوەبەر — خاوەندارەوە بەڕێوە ناچن. بۆ وێنە بەڕێوەبەر — خاوەندارەکان پێیان خۆش نەبوو بە بڕیاردان بە شێوەی ناوەندڕەتێن، ئەندامەکانی ڕێکخراوەکەیان بەهێز بن و دەسەڵاتیان هەبێ (تەنانەت ئەگەر ئەم کارە واتە بڕیاردان بە شێوەی ناوەندێتیی دەسەڵات کاریگەریداربوونی کەم و لاوازیش دەکردەوە) کەواتە دەبێ چاوەڕوانی ئەوەمان هەبێ کە پەیوەندی نێوان قەبارەی ڕێکخراو و بونیادی ئەو بە یارمەتی جۆری بەڕێوەبەری زاڵ بە سەر ئەودا لاواز و نزم بکرێتەوە.

دەرەنجام سەبارەت بە قەبارە و بونیاد

توێژینەوەی پێشوو سەبارەت بە زانیارییەکانی پەیوەندیدار بە قەبارە — ڕێکخراو ئیزنی ئەوە نەدا کە بە ئاسانی پرسەکە دیاری و دەستنیشان بکەین. بە دڵنیاییەوە واتایەکی گشتی لە نێوان قەبارە و بونیاد، واتایەکی روون و دیاریکراو نیە. هەرچەندە هێندێك لە توێژینەوەکان پەیوەندی بەهێزی نێوان ئەم دووانەیان دەرخستووە و سەبارەت بە چییەتی گەورەی ئەم دووانە قسەیان کردوە، بەڵام کۆمەڵێك دۆزینەوە و زانیاری توێژینەوەکانی دیکە لە سەر بنەمای مێتۆدلۆژی تایبەت بە خۆیان رەخنەیان لـێ گرتوون و باسی ئەوەیان کردوە کە قەبارە بەرهەم و دەرەنجامی بونیادیە نەك هۆکاری ئەو، بەڵام کاتێك ئێمە توێژینەوەکانمان زۆرتر لە چوارچێوەی دەستەواژە تایبەتی و پسپۆڕانەییەکان دا تاوتوێ دەکەین، کۆمەڵێك نموونەی روونترمان دەست دەکەوێ. دەتوانین ئەوە بسەلمێنین کە قەبارەی ڕێکخراو، بونیادی هەموو ڕێکخراوەکان دیاری ناکەن، بەڵام بۆ پێشبینی کردنی هێندێك رەهەند و لایەنی بونیاد گرنگ و کاریگەرن.

قەبارە و ئاڵۆزی

بڵاو لەوە تێگەیشتبوو کە کاریگەری قەبارەی ڕێکخراو لە سەر ئاڵۆزی بەهایەکی کەمتر و لاوازتری هەیە، هەر وەك ئارجێریس هەر باسی کردبوو، ئەم دەرەنجام گرتنە رەنگە تەنیا بۆ ئەو دامەزراوانە دەوڵەتییانە بێ کە تایبەتمەندییەکی تایبەت بە خۆیان هەیە. ناکرێ دۆزینەوەکانی "مییەر" لە بەرچاو نەگرین. هەرچەندە توێژینەوەکانی ئەو تایبەت بە ناوەندە دەوڵەتییەکان بوو بەڵام بەڵگە و دۆکیۆمێنتی بەهێزی سەبارەت بە قەبارەی ڕێکخراو سەلماند. کەواتە رەنگە ئەو دەرەنجامە وەربگرین کە لە ڕێکخراوە دەوڵەتییەکان دا قەبارە، کاریگەری لە سەر ئاڵۆزی ڕێکخراو دادەنێ بەڵام لە بەها و گرنگییەکی کەمترەوە. بەڵام راستی و درووستی ئەم مەسەلە لە دامەزراوە بازرگانییەکان دا جێی پرسیارە. لەو دامەزراوە بازرگانییانەدا کە بەڕێوەبەرەکان تێیدا ئازادی کار و پراکتکییان زۆرترە و دەتوانن بۆچوونەکانی خۆیان پراکتیزە بکەن رەنگە بونیادی ڕێکخراوەیی قەبارەی ڕێکخراو دیاری بکا. بە پێی تایبەتمەندی دیاریکەربوونی ستراتیژی، ئەگەر

بەڕێوەبەرەکان ئازادی کردەوەیان هەبێ، ڕەنگە هاوتەریب لەگەڵ زۆرتربوونی چالاکییەکان و ژمارەی کارمەندەکانیان، بونیادی ڕێکخراوەییشیان ئاڵۆزتر بکەن. لە لایەکی دیکەوە ناکرێ ئەم بابەتەش قەبووڵ نەکەین و ڕەدی بکەینەوە کە پەیوەندی قەبارە و بونیاد ماوەیی و کاتییە. بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان نیشانی دەدەن کە قەبارەی ڕێکخراو دابەشکردنی دەروون ڕێکخراوەیی لـێ دەکەوێتەوە و دابەشکردنی زۆرتر، گەورەتربوونی قەبارەی ڕێکخراوی بەدواوەیە.

گرنگترین بابەت لە پەیوەندی لەگەڵ قەبارەی ڕێکخراو دەکرێ کاریگەرییەکانی ئەو لە سەر دابەشکردنی ستوونی بێ. لە ڕاستی دا بە پیی ئەو توێژینەوەیەی لە سەر ڕێکخراوەکانی مەبەست کراوە، ئەو دەرەنجامە وەرگیراوە کە ڕادەی کاریگەری قەبارەی ڕێکخراو وەك هۆکارێکی سەرەکی دیاریکەری دابەشکردنی ستوونی لە نێوان ٥٠ و ٥٩٪ گۆڕاودا بووە. ناکرێ سەبارەت بە پەیوەندی قەبارە و دابەشکردنی ئاسۆیی نموونەیەکی بەهێز بهێنینە گۆڕێ. واتە وێڕای گەورەبوونی ڕێکخراوەکان دابەشکردنی دەروون ڕێکخراوەییش هەر زیاد دەکا. (بە بەهایەکی کەمتر) ئەم دۆخە بۆ دابەشکردنی ئەرکەکانی دەروونی ڕێکخراوەییش هەر درووست دەردەچێ. پەیوەندی نێوان قەبارەی ڕێکخراو و ئاستی پرش و بڵاوی جوگرافیایی بەروونی دەرنەکەوتووە. ئەو هاوپەیوەندییە بەرزانەی کە بلاو دۆزییەوە، تاڕادەیەك دەکرێ بە سەر هەموو ڕێکخراوەکانی مەبەستمان لە توێژینەوەدا گشتی و هەمەکی بکرێن. ئەو هەوڵانەی بۆ هەڵسەنگاندنی ئەم پەیوەندییە کراون، نەیانتوانیوە ئەم بۆچوونەی بلاو بسەلمێنن، بەڵام توێژینەوەکانی دیکە زانیاری و قسەکانی بلاویان تەئید کردوە. کەواتە، پێش هەموو دەرەنجامگرتنێکی بنەڕەتی لە توێژینەوەکان سەبارەت بە تاوتوێ کردن و هەڵسەنگاندنەکانی دواترمان پێویستە ڕێکخراوگەلێکی جۆراوجۆرمان لە مەبەست دا بێ.

ئەو ڕەخنانەی کە لە توێژینەوەکانی کۆمەڵەی ئێستۆن و هاڵ گیراوە چین؟ بابەتەکەی ئێمە ئەوەیە کە ئەوان گرنگی قەبارەی ڕێکخراویان نەسەلماندووە. توێژینەوە و هەڵسەنگاندنی ماوەیی بە مەبەستی دیاریکردنی پەیوەندی هۆکار و بەرهۆی قەبارە و ڕێکخراو شتێکی پێویستە. بە بڕوای ئێمە ڕەخنەگران بە خستنەڕووی کۆمەڵێکی زۆر هەڵسەنگاندن و بەراوردکاری کە کاریگەری قەبارەیان لە سەر ئاڵۆزی تەئید کردوە، گرفتە بەرچاوەکانی مێتۆدۆلۆژییان هێناوە بەر باس. هەر بۆیەش کۆمەڵێکی زۆر گریمانەیان پێشنیار کردوە بەڵام لە هەموو ئەم ڕەخنانەدا قەبارە وەك هۆکارێکی ناپەیوەندیدار ڕەد نەکراوەتەوە. تەنانەت باسی ئەوەی کردوە کە، شەش تایبەتمەندی لەو یازدە تایبەتمەندییەی ئاڵۆزی کە ئەو مەبەستی بوو بە ڕادەیەکی یەکجار زۆر لەگەڵ قەبارەدا پەیوەندییان پێکەوە هەیە.

قەبارە و فەرمی بوون

دۆزینەوەکانی کۆمەڵەی ئێستۆن ئەم تیۆرییەی تەئید کرد کە قەبارەی ڕێکخراو، ئاستی فەرمی بوونی ڕێکخراویش دەخاتە ژێر کاریگەرییەوە. دەرەنجامگرتنەکانی هاڵ ئەوە بوو کە ڕادەی فەرمی بوون ناتوانێ قەبارەی ڕێکخراو دیاری بکا، بەڵام ئەو قسەی پشت ڕاست کردەوە کە هاوپەیوەندییەکی یەکجار زۆر لە نێوان قەبارە و فەرمی کردنی بونیادی دڵخواز، مەرجەکانی سزادان بۆ پێشێلکردنی یاسا نووسراو و دەستووری کارەکانی ڕاهێنان لە کاتی خزمەتکردنی کارمەندەکان دا هەیە. لەگەڵ ئەوەش دا، تەنانەت ئەگەر ئەم پەیوەندییە لاوازیش بێ تاڕادەیەك کۆدەنگییەکی گشتی هەیە کە ڕێکخراوە گەورەکان مەیل و هۆگرییەکی زۆرتریان سەبارەت بە فەرمی بوونی زۆرتر لە پەیوەندی لەگەڵ تایبەتمەندییەکانی دیکەدا هەیە.

لە ڕوانگەیەکی لۆژیکیشەوە لە نێوان گەورەبوونی ڕێکخراو و ئاستی فەرمی بوونی ڕێکخراو پەیوەندییەکی لۆژیکی هەیە. زۆربەی کاتەکان بەڕێوەبەری دەیەوێ ڕەفتاری کارمەندەکانی کۆنتڕۆڵ بکا و چاودێرییان بکا. لەم پەیوەندییەدا دوو شێوازی گشتی کۆنتڕۆڵ هەیە کە بریتین لە: چاودێری ڕاستەوخۆ و ئەویتریش چاودێری لە ڕێگای یاسا فەرمییەکانەوە. چونکە ئەم دوو هۆکارە ناتوانن جێی یەکتری بگرنەوە، بە زیادکردنی یەکێکیان، پێویست دەکا ئەویتر کەم بکەینەوە و بە هۆی ئەوە کە تێچووەکانی چاودێری ڕاستەوخۆ وێڕای گەورەبوونی قەبارەی ڕێکخراو دەچێتە سەر و زۆرتر دەبێ، کەواتە وا باشە پێشنیاری ئەوە بکەین ئەگەر کارگێڕی(بەڕێوەبەری) یاسا و ڕێسای فەرمی لە جیاتی چاودێری ڕاستەوخۆ، لەگەڵ گەورەترکردنی قەبارەی ڕێکخراو لە جیات ئەوە دانێ سوودێکی ئابووری زۆرتری بێ دەمێنێتەوە. بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان باشتربوون و عەقڵانیتربوونی ئەم بابەتە زیاتر دەسەلمێنن. یاساکان و چاودێری بە شێوەی ڕاستەوخۆ هەردووکیان دوو لایەنی کۆنتڕۆڵن. بەڵام یەکەمیان تاکەکەسی نیە، و دووەمیان پێویستی بە کۆمەڵێك چالاکی بۆ وێنە سەرپەرشتی کردنی ورد و تاوتوێ کردنی چییەتی و چەندێتی کارە. لە ڕێکخراوە بچووکەکان دا، کۆنتڕۆڵ لە ڕێگای پەیوەندی چاوپێکەوتنی ڕاستەوخۆ لە نێوان سەرپەرست و کارگێری بەردەستەوە دەکرێ. بەڵام بە پێی گەورەبوون و گەشەی ڕێکخراوەکان، ژمارەی کارگێڕە بەردەستەکان بۆ سەرپەرشتی کردن زۆرتر بوو، بە شێوەیەك کە سوود وەرگرتن لە ڕێسا و یاسا بە مەبەستی کۆنتڕۆڵ

زۆر باشتر و کارامەتر دەبن. شیکردنەوە و هەڵسەنگاندنەکان لە کۆمپانیا ئەمریکاییەکان پەیوەندی نێوان قەبارە و ئاستی فەرمی بوونی ڕێکخراویان تەئید کردوە. کەواتە دەکرێ چاوەڕوانی ئەوەمان هەبێ کە هاوکات لەگەڵ گەورەبوون و زۆرتربوونی قەبارە، لە ئاستی یاسا و ڕێسا فەرمییەکانیش بەرزبوونەوە و زیادکران درووست ببێ.

خاوەنڕایەك پاش توێژینەوە و تاوتوێ کردنەکەی سەبارەت بە پەیوەندی نێوان قەبارە و ئاستی فەرمی بوون بە بێ پەردە و بە روونی گوتی "کاتێك ڕێکخراو گەورەتر دەبێ ئاکاریشی رەسمی تر دەبێ". بەڵگەی بۆ ئەم قسەیە ئەوە بوو کە کاتێك ڕێکخراوەکان گەورەتر دەبن و هەوڵ دەدەن شێواز و دۆخی سەرەتایی خۆیان بپارێزن، چالاکییەکانی خۆیان پتر فەرمی دەکەن. هاوکات لەگەڵ گەورەترکردنی قەبارەی ڕێکخراو، کارە دووبارەکان زۆرتر دەبن، لەمڕووەوە بەڕێوەبەر هەوڵ دەدا بەرامبەر بە کارامەیی ئەم کارانە هەوڵ بدا ستانداردبوونێك دانێ. لەگەڵ گەورەتربوونی قەبارەی ڕێکخراو، ئاڵۆزی و بێنەزمی لە نێو ڕێکخراویش دا هەر زۆرتر دەبێ. حەزی زۆرینەی بەڕێوەبەران بۆ کەمکردنەوەی ئەم ئاڵۆزی و بێنەزمییانە دەبێتە هۆی ئەوە کە هەوڵ بدەن ئاکارەکانی کارکردن لە ئاستەکانی خواروو و نزم دا بە پشت بەستن بە ئامرازێك ستاندارد بکەن. بۆ ئەم کارەش بەڕێوەبەر پشت بە سوود وەرگرتن لە ڕێسا و یاسا، شێوازی کارەکان، شیکردنەوەی پیشەکان و تەکنیکەکانی تر لە فەرمی کردن دا دەبەستێ.

قەبارە و ناوەندێتی

هەموو عەقڵێکی ساغ ئەوە قەبووڵ دەکا کە کۆنترۆڵی ڕێکخراوە گەورەکان بە کەسێك ناکرێ، چونکە لە نێو ئەم ڕێکخراوانەدا کۆمەڵێك چالاکی و ئەرك بەڕێوە دەچن کە تاکێك یان کۆمەڵێك لە تاکەکان بە تەنیا ناتوانن جێ بە جێی بکەن، لەمڕووەوە پێدانی دەسەڵاتەکان دەبێ هەبێ و ناکرێ خۆی لـێ ببوێرین. بەڵام ئایا بەڵگە و دۆکیۆمێنت لەم بارەوە هەیە؟ هەروەك پێشتریش بەو دەرەنجامە گەیشتین، فەرمی بوونیش هاوشانی گەورەبوونی قەبارەی ڕێکخراو زۆر دەبێ. ئەم ڕێسا و یاسایانە ئیزنی ئەوە بە بەڕێوەبەری دەدەن کە بڕیاردانەکان بە کەسانی تر بسپێرن و لە هەمان کات دا دڵنیاش بن لەوەی کە ئەو بڕیارانەی دەدرێن لەگەڵ مەیل و ئامانجی بەڕێوەبەری بەرزیش یەك دەگرنەوە. توێژینەوەکان باس لەوە دەکەن کە گەورەبوونی قەبارەی ڕێکخراو خۆی دەبێتە ناوەندڕەتێنی دەسەڵات. لە ڕێکخراوە بچووکەکان دا بەڕێوەبەر دەتوانێ لە ڕێگای بڕیاردان بە شێوەی چڕ و ناوەندی، کۆنترۆڵی هەبێ. هاوتەریب لەگەڵ گەورەبوونی قەبارەی ڕێکخراو، بەڕێوەبەر بە هۆی بەربەست و لەمپەرەکانی جەستەیی

ناتوانێ ئەو چاوەدێرییە بکا کە لە سەرەوە باسمان کرد، هەربۆیەش بڕیاردانەکانی بێ ئەوەی بتوانێ خۆی لـێ بپارێزێ بە شێوەی ناوەندڕەتێن و ناناوەندی دەبن. بەڵام ناوەندڕەتێنش لەگەڵ بە فەرمی کردنی زیاتر دەچێتە سەر و زۆر دەبێ. مەرجێکی گرنگ بۆ وەدیهاتنی ئەم شتە، واتە گەورەتربوون لە قەبارەدا دەبێتە هۆی ناوەندڕەتێن ئەوە لە کاتێك دایە کە دامەزراوەکە لە لایەن بەڕێوەبەر — خاوەندارەوە بەڕێوە دەچێ. لەم حاڵەتەدا بەڕێوەبەر — خاوەندار ئامادەیە بە گەورەترکردنی قەبارەی ڕێکخراو کاریگەرییەکانی خۆی لە دەست بدا بەڵام ناوەندڕەتێن لە بڕیاردان دا نەگرێتە بەر.

پرسیارێکی زۆر گرنگ: چ قەبارەیەك بە گەورە دادەنرێ؟

لەم بەشەدا هەوڵمان دا کاریگەری گۆڕانکارییەکان لە قەبارەی ڕێکخراودا لە سەر بونیادی ڕێکخراو هەڵسەنگێنین. دۆزینەوەیەکی سەرەنجڕاکێشی ئەم توێژینەوانە ئەوە بوو کە کاریگەری قەبارە لە زۆرتربوونی ڕێژەی کارمەند و کرێکارەکانی ڕێکخراو دەرناکەوێ. کاتێك ڕێکخراو گەورە دەبێ مەیلی ڕێکخراو بۆ ئاڵۆزتربوونی زۆرتر، فەرمی کردن و ناوەندڕەتێن زیاتر دەبێ. واتە هەر کە ڕێکخراو گەورە بوو، ژمارەی ئەندامانی ڕێکخراویش زۆر ، کاریگەرییەکی بەرچاوی لە سەر بونیاد نیە. گەیشتن بەم دەرەنجامە بووە هۆی هاتنە ئارای ئەم پرسیارەوە کە، چ قەبارەیەك بە گەورە دادەنرێ؟ یان ئەوە کە لە چ خاڵێك دا زۆرتربوونی ژمارەی کارمەندەکان لە دیاری کردنی بونیادی ڕێکخراوێك دا کاریگەری نیە؟

وڵامەکەمان تەنیا دەتوانێ ڕێژەیی بێ. بە هەر حاڵ باشترین گریمانەی ئێمە لە دەوروبەر یان نزیکە لە ٥٠٠ تا ٢٠٠٠ کارمەند. ئەو ڕێکخراوانەی کە کەمترن لە ٥٠٠ کارمەند، پێیان دەگوترێ ڕێکخراوی بچووك. لە لایەکی دیکەشەوە کاتێك ڕێکخراوێك یان هەر یەکەیەکی لاوەکی لە ڕێکخراوێك ئەگەر ٢٠٠٠ کارمەندی هەبێ، بۆ هاوئاهەنگی، بە بێ دابەشکردنی یەکەکان و دانانی ڕێسا و یاسا یان پێدانی دەسەڵات یان بڕیاردان بۆ ئاستەکانی خوارووتری ڕێکخراو، زۆر تووشی گیرو گرفت دەبن. هەربۆیەش ڕێکخراوێك بە بوونی زیاتر لە ٢٠٠٠ کارمەند یان زیاتر، بە ڕێکخراوی گەورە پێناسە دەکەین. پێناسەی سەرەوە ئیزنی ئەوەمان پێ دەدا بۆ ئەوەی دوو ڕاگەیەندراوی گرنگی خۆمان بخەینەڕوو: یەکەم ئەوە کە کاریگەری زۆربوونی کارمەندی تازە لە سەر ڕێکخراوێکی خاوەن ٢٠٠٠ کارمەند زۆر کەمە. دووەم کاتێك ڕێکخراو بچووك بێ گۆڕانێکی بچووك لە قەبارەی ڕێکخراودا کاریگەری لە سەر

بونیادی ڕێکخراوەیی دادەنێ. ڕێکخراوێکی گەورە بە ٥٠٠٠ یا ١٩٠٠٠ کارمەند دەتوانێ قەبارەکەی خۆی دوو هێندە بکا بەڵام گۆڕانکاری واتادار لە بونیادکەیدا وەبەرچاو نەکەوێ. بەڵام ئەگەر ڕێکخراوێکی خاوەن ٥٠٠ کارمەند قەبارەکەی دوو هێندە بکا. دەبێ چاوەڕوانی ئەوە بی کە گۆڕانکاری زۆر واتادار لە بونیادی ڕێکخراوەیی لەودا روو بدا.

بابەتە تایبەتیەکان لە پەیوەندی لەگەڵ قەبارەی ڕێکخراو

لەم بەشەدا دوو بابەتی پەیوەندیدار بە قەبارەی ڕێکخراو دێنینە بەرباس. یەکەم ئەوە کە کاتێك پێرسۆنێلی چالاکی ڕێکخراو زیاد بکا چ کاریگەرییەکی لە سەر کارمەندەکانی ناوەندی پشتیوانی هەیە؟ دووەم ئەوە کە ئایا تیۆری ڕێکخراو لە ڕێکخراوە بچووکەکانیش دا هەر کارایی هەیەی؟

باسێك سەبارەت بە کارگێڕە ئیدارییەکان (کارمەندە ئیدارمییەکان)

زۆربەمان سەبارەت بە ***یاسای پارکینسۆن***[6] هێندێك شتمان بیستووە، ئەو تاڕادەیەك بە شۆخی و هێندێکیش بە دڵنیاییەوە گوتی: "کار ئەوەندە زۆر دەبێ تا وای لێ دێ هەموو کاتی مرۆڤ بۆ وەدیهاتنی بەخۆوە دەگرێ". هەروەها بەڵگاندنی ئەوەشی کرد کە لانیکەم لە ڕێکخراوە دەوڵەتییەکان، هاوپەیوەندییەکی زۆر کەم لە نێوان قەبارەی کارێك دا کە دەبێ بکرێ و رادەی پێرسۆنێلێك دا هەیە کە بەرپرسایەتی ئەو قەبارەی کارەی لە ئەستۆیە، یان ئەوە کە لە بنەڕەت دا هیچ پەیوەندییەك لە نێوان ئەم دووانەدا نیە. بە پیی ئەو قسەی پارکینسۆن لە نێوان کارمەندە فەرمییەکانی ڕێکخراوێك دا و قەبارەی کارێك کە دەبێ لە لایەن ئەوانەوە ئەنجام بدرێ، بە هیچ شێوەیەك هیچ پەیوەندییەك بوونی نیە.

توێژینەوەکەی پارکینسۆن دەبێتە هۆی دەوڵەمەندبوونی توێژینەوە سەبارەت بەو شتەی کە تا ئێستا لە ژێر ناوی ڕێژەی کارگێڕە ئیدارییەکان(کارمەندە ئیدارییەکان)دا هاتۆتە بەرباس. لە راستی دا ئەو رایگەیاندوە کە رەنگە توێژینەوەگەلێکی زۆرتریش سەبارەت بە پەیوەندی لە نێوان قەبارەی ڕێکخراودا و ڕێژەی ئەندامانی ئیداری دا، بە بەراورد لەگەڵ هەموو لایەنێکی دیکە لە بونیادی ڕێکخراو دەتوانێ بکرێ. بەڵام بەڕاستی ئەم دەستەواژەیە "ڕێژەی تاکە

---

6. Parkinsons low

ئیدارییەکان" چ واتایەك دەبەخشێ؟ وەکوو زۆر دەستەواژەی دیکە کە تا ئێستا لە گەڵیان ئاشنا بووی، پێناسەیەکی جیهانگیر لە ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان نەخراوەتەڕوو. هێندێك کەس بە ڕێژەی نێوان بەڕێوەبەران و کارمەندەکان ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان، هێندێك کەسی دیکە رادە و ریزی بەڕێوەبەران و ناوەندەکانی پشتیوانی بۆ پێرسۆنێل و تاکەکانی چالاکی و بەرهەمهێنانیان بە ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان پێناسە کردوە. سەبارەت بە ریز و ناوەندەکان دەڵێن ناوەندەکان ئەندامانی دامەزراوە(ئیدارە)ن و هەموو ناوەندەکان لە چالاکییە پشتیوانەکان دا سەرقاڵی کارن. هەرچەندە کۆدەنگییەکی گشتی لە سەر پێناسەکان سەبارەت بە تاکە ئیدارییەکان نیە بەڵام ئێمە ئەم دوایین پێناسەیەمان وەك ڕێژەی ئەندامانی ئیداری قەبوولە. ئەم پێناسەیەی دوایی واتە ڕێژەی ناوەندەکان بۆ ریزەکان لە هەموو ڕێکخراوە جۆراوجۆرەکان دا سوودیان لـێ وەرگیراوە و قەبارەی کاری ئیداری نێوخۆیی هەموو ڕێکخراوێك دیاری دەکا. کەواتە پاسەوانەکان، هێندێك لە کارمەندەکانی کافتەریا، خزمەتکارەکان و ئەوانیتریش ئەندامانی ئیدارین. چ بە شێوەیەکی ڕاستەوخۆ لە بەشەکانی ناوەند(هۆبە)ەکان یان ئیدارەی گشتی دا بن، یان نەبن. ئەم تاکانە کەسانێکن کە بە شێوەیەکی ناڕاستەوخۆ لە بەرهەمهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراودا ڕۆڵ و کاریگەرییان هەیە، چ بەڕێوەبەران یا کارمەندی چالاکی بن، یان نەبن، بە بەشێك لە ئەندامانی ئیداری دادەنرێن. لە بیرتان بێ توێژەرەکان کۆمەڵێك پێناسەی جۆراوجۆر بۆ ئەندامانی ئیداری بەکار دێنن، ئێمەش هێندێك لەو پێناسە پێشنیارکراوانە دەخەینەڕوو و دواتریش باسیان دەکەین.

باسی هاوپەیوەندی پۆزەتیڤ: لە بنەڕەت دا گریمانەی پارکینسۆن رادەگەیەنێ دەکرێ هاوپەیوەندییەکی گونجاو و باش لە نێوان قەبارە و ڕێژەی ئەندامانی ئیداری ڕێکخراودا هەبێ. هاوتەریب لەگەڵ گەورەبوونی قەبارەی ڕێکخراو ڕێژەی ئەندامانی ئیداریش بە شێوەیەکی نەگونجاو دەچێتە سەر. ئایا دەکرێ ئەم هاوپەیوەندییە بە شێوەیەکی بەرچاوەکی پێناسە بکەین؟ دەکرێ قسەی ڕوونمان ئەوە بێ کە چونکە ڕێژەی ئەندامانی ئیداری و ناوەندەکان بەرپرسایەتی هاوئاهەنگی دەروون ڕێکخراوەییان لە سەر شانە و لە لایەکی دیکەش هاوتەریب لەگەڵ زۆربوونی ژمارەی ئەو کارمەندانەی کە لە گەیشتن بە ئامانجەکانی ڕێکخراو ڕاستەوخۆ ڕۆڵ دەگێڕن، دیاردەی هاوئاهەنگی ئەستەمتر دەبێ، هەربۆیەش دەکرێ چاوەڕوانی ئەوە بین کە هاوکات لەگەڵ گەورەتربوونی قەبارەی ڕێکخراو بە مەبەستی وەدیهاتنی هاوئاهەنگی زۆرتر ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان بە شێوەیەکی بەرچاو زۆرتر بێ. هێندێك توێژینەوە لەمبارەوە

پەیوەندی نێوان ئەم دوو هۆکارەیان تەئید کردوە و سەلماندوویانە. بەڵام پێویستە توێژینەوەی جیددیتریش بکرێن بۆ ئەوەی روون بێتەوە پەیوەندی نێوان ئەم دووانە دەکرێ **نێگەتیڤ** یان **لار (خوار و خێچ ئاسا)**[7] بێ یان نا.

باسی هاوپەیوەندی نێگەتیڤ: کۆمەڵێك زانیاری بەرین بە دەستەوەن بۆ ئەوەی کە هاوتەریب لەگەڵ گەورەتربوونی قەبارەی رێکخراو، تاکەکانی رێکخراو کەم دەبێتەوە. ئێمە سەبارەت بەوە کە چ ژمارەیەك لە پێرسۆنێلی پشتیوانی کەم دەبنەوە هیچمان نەگوتووە، بەڵکوو وتوومانە بە شێوەیەکی رێژەیی هاوکات لەگەڵ گەورەبوونی قەبارەی رێکخراو، رێژەی ئەندامانی ئیداری کەم دەبنەوە و، ئەم دەرەنجامە لە کەم بە کارهێنانی دەرەنجامی پێوانەکردن سەرچاوە دەگرێ. لەگەڵ گەورەتربوون و گەشەی رێکخراوەکان پێویستی بە بەرێوەبەران و ناوەندگەلێکی زۆرتر بە مەبەستی ئاسانترکردنی هاوئاهەنگیش پێویستە. بەڵام، نەك بە رادەی گەورەبوونی قەبارەی رێکخراو. کۆمپانیایەکی بەرهەمهێنان کە ساڵانە پێنج میلیۆن دۆلار فرۆشی هەیە و خاوەنی ٦٠ کارمەند بێ، رەنگە پێویستی بە کۆمەڵێك هۆکاری کڕینی تەواو وەخت بێ. ئەگەر فرۆشتنەکەی دوو هێندە بکرێ ئەوە شتێکی دوورە کە کۆمپانیا روو لە دوو هۆکاری کڕین بکا. هەر بەو شێوەیە نەخۆشخانەیەك دەتوانێ ژمارەی قەبووڵکردنی نەخۆشەکان دە لە سەد (١٠٪) زۆرتر بکا، بە بێ ئەوەی هیچ گۆڕانکارییەك لە کارگێڕی ژمێریاری و بەرپرسانی خواردەمەنی نەخۆشەکان دا بکا، یان رەنگە گۆڕانێکی زۆر بچووکیان تێدا درووست بکا. هەر دوو نموونەکە دیاردەی کەم بەکارهێنانی دەرەنجامی پێوانەکردن دەردەخەن کە ئەم دیاردەیەش بە نیشانەی ئەوەیە کە لەگەڵ گەشەکردنی رێژەیی قەبارەی رێکخراو بە رادەیەکی یەکسان، پێویستە کەم کردنەوەیەك لەو تاکانەی کە چالاکی ناڕاستەوخۆی کاریگەرداریان لە سەر وەدیهاتنی ئامانجەکانی رێکخراوەدا هەیە بکرێ. لۆژیکی ئەم باسە کۆمەڵێك توێژینەوەی بنەماییە کە ئەم شتە تەئید دەکا.

توێژینەوەیەکی دیکە کە لە سەر کۆمەڵەی پێنج رێکخراو وەك خزمەتگوزارییەکانی پۆستە و گەیاندن، فرۆشیارەکانی ئۆتۆمبێل، ناوەندەکانی ئاگرکوژێنەوە، رێکخراوی کرێکارانی ناوچەیی، رێکخراوە سیاسییەکان کراوە، هاوپەیوەندی نێگەتیڤ لە نێوان قەبارەی رێکخراو و تاکەکانی ئیداریدا نیشان دەدا. لە هەر کام لەم رێکخراوانەدا وێڕای گەورەبوونی قەبارەی

---

7. Curve

ڕێکخراو، تاکەکانی ئیداری کەمتر دەبنەوە. زانیارییەکانی پەیوەندیدار بە سەرژمێری پیشەسازی کە لە لایەن خاوەنڕایەکی دیکەوە کرا، هاوپەیوەندی قەبارەی ڕێکخراوەیی و تاکەکانی ئیداری خستە بەر لێکۆڵینەوە و تاوتوێ کردن و وێڕای گەیشتن بە هاوپەیوەندییەکی نێگەتیڤ بەو دەرەنجامەش گەیشت کە ئەم دیاردەیە نە تەنیا بە هۆی کەم بە کارهێنان لە ئاکامی پێوانەکردن بووە بەڵکوو بە هۆی کەمبوونەوەی کۆنترۆڵ لە سەر هیرارکی و زنجیرە ئاستەکانی ئیداری بووە کە ڕێکخراوەکان هەوڵ دەدەن هاوکات لەگەڵ گەورەتربوونی قەبارەی ڕێکخراو کارگێڕە ئیدارییەکان (تاکەکانی ئیداری) خۆیان کەمتر بکەنەوە. سەرەڕای ئەوەش، ڕێکخراوەکانی بەڕێوەبەر — خاوەندار و ڕاوێژکارانە بە بەراورد لەگەڵ کۆمپانیاکانی بازرگانیدا ئەگەری کەمترە کە هاوکات لەگەڵ گەورەتربوونی قەبارەی ڕێکخراوەکەیان، ڕێژەی ئەندامان و تاکە ئیدارییەکانیشیان زۆرتر کردوە، چونکە ئەم دیاردەیە بە واتای لە دەست دانی دەسەڵاتی کۆنترۆڵی بەڕێوەبەر — خاوەندارەکانە. کەواتە ئەم توێژینەوەیە وێڕای تەئکید کردنەوە لە سەر هاوپەیوەندی نێگەتیڤ لە نێوان قەبارەی ڕێکخراو و تاکە ئیدارییەکان، پێشنیاری ئەوەش دەکا کە هاوتەریب لەگەڵ گەورەبوونی قەبارەی ڕێکخراو، ڕەنگە پاراستن و مانەوەی کۆنترۆڵ، پاڵنەرێکی سەرەتایی خاوەنی کۆمپانیاکان بێ بۆ ئەوەی بتوانن ژمارەی تاکەکانی ئیداری و ناوەندەکانی پشتیوانی بخاتە ژێر چاوەدێرییەوە.

باسی ناڕێبازبوونی پەیوەندی نێوان ڕێژەی تاکەکانی ئیداری و قەبارەی ڕێکخراو: هەروەها کۆمەڵێك بەڵگە و دۆکیۆمێنت هەیە سەبارەت بەوە کە پەیوەندی نێوان قەبارە و ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان ئاڕاستەکراو(ڕێبازی) نیە. ئەم پەیوەندییە ناڕێبازییە سەبارەت بە ڕێژەی تاکە ئیدارییەکانی ڕێکخراوە بچووك و گەورەکان بە بەراورد لەگەڵ ڕێکخراوی مامناوەند پتر ڕاستە. هەر وا کە ڕێکخراو گەورە دەبێ تایبەتمەندی کەم بە کارهێنان لە ئاکامی پێوانەکردن بە خۆوە دەگرێ. بەڵام ڕێکخراوگەلێکی ئەوتۆ لەگەڵ گەورەتربوونیان، ئەم تایبەتمەندییە لە دەست دەدەن. چونکە هێندە ئاڵۆز دەبن کە بۆ ئاسانترکردنی هاوئاهەنگی و کۆنترۆڵ، مەجبوور دەبن ڕێژەی تاکە ئیدارییەکانی خۆیان دەبەنە سەر.

دەرەنجام: هەوڵدان بۆ هەڵێنجان و کۆکردنەوەی دەرەنجامە زانستییەکان لە توێژینەوەکان لە پەیوەندی لەگەڵ ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان تاڕادەیەك ڕەنگە تا ئاستی جێ بە جێ نەبوون نەکرێ. لەم بوارەدا هێشتا هیچ نموونەیەکی نەگۆڕی سەقامگرتوو نەخراوەتەڕوو. هۆیەکەشی ئەوەیە کە هاوپەیوەندییەك کە لە نێوان قەبارەی ڕێکخراو و ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان بە یارمەتی توێژینەوە

جۆراوجۆرەکان ڕەت کراوەتەوە یان ئەوە کە کۆمەڵێك پێکناکۆکی لە شێوازەکانی توێژینەوەیاندا هەیە کە تەنیا تەنیا لە ڕێگای ئەنجامدانی کۆمەڵێك توێژینەوەی تازەتر دەکرێ چارەسەر بکرێ. بۆ وێنە ڕەنگە قەبارەی ڕێکخراو بە هیچ شێوەیەك دیاریکەری ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان نەبێ. لەم پەیوەندییەدا هۆکارەکانی دیاریکەری باشتر وەك ئاڵۆزی، تەکنەلۆژیا، ژینگە و پێگەی ڕێکخراو لە سوڕی ژیانیدا پێشنیار کراوە. بۆ وێنە لە چەند توێژینەوەدا لێکۆڵەران تێگەیشتن کە پڕۆسەی چوونە گەورەبوونەوە لە ڕێکخراودا کاریگەری پێچەوانەی لە سەر ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان نیە بەڵام کاتێك ڕێکخراو گەشە دەکا، ڕێژەی تاکە ئیدارییەکانی پێیان خۆشە زیاتر بن. هەربۆیەش لە کاتی پێشکەوتن و گەشەکردنی ڕێکخراودا ڕێژەی تاکەکانی ئیداری حەزیان لەوەیە زۆرتر بن بەڵام لە کاتی فراوانتربوون و گەورەتربوون مەیلی کەمبوونەوەیان هێندە زۆر نیە و بەڕێوەبەر تاڕادەیەك دڕۆدنگە لەوەی کە لە هێزەکانی ئیداری خۆی کەم بکاتەوە. لە بەشی هەڤدەهەم دا گیرو گرفتە جۆراوجۆرەکانی پەیوەندیدار بە گەشەکردن و گەورەبوونی ڕێکخراوەیی تاوتوێ دەکەین.

کەواتە لە چ بابەتگەلێك دا ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان کەم دەبێتەوە؟ یەکەم ئەوە کە هاوکات لەگەڵ گەورەتربوونی قەبارەی ڕێکخراوەیی کەم بە کارهێنانەکان لە ئاکامی پێوانەکردن بە پیی کەمبوونەوەی ڕێژەی تاکەکانی ئیداری ڕوو دەدا. بەڵام ئەم کەمبوونەوەیەش بە بێ گەورەتربوون لە قەبارەی ڕێکخراوەیی دا ناگونجێ. لێرەدا و لەم خاڵەدایە کە تایبەتمەندییە باشەکان زیانەکان لە ئاکامی گەورەبوونی قەبارە دادەشارێ و ناوەندەکانی پشتیوانی زۆرتر بە مەبەستی هاوئاهەنگی چالاکییە ڕێکخراوەییەکان پێویست دەکا. ئەوە کە ئەم خاڵە لە کوێدایە بە درووستی ڕوون نیە. بێگومان ئەم خاڵە لە پیشەسازی یان جۆرە جۆراوجۆرەکانی ڕێکخراوەکان بە تەکنەلۆژیا و ژینگەی جۆراوجۆرەوە دەگۆڕێ.

دووەم قەبارەی ڕێکخراو تەنیا هۆکارێکی سەرەکی نیە کە ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان دەخاتە ژێر کاریگەرییەوە. بێ شك کۆمەڵێك هۆکاری دیکەش وەك جۆری ڕێکخراوەکان، ژینگە جۆراوجۆرەکان، تەکنەلۆژیای کارپێکراو، ئاڵۆزی ڕێکخراوەیی و ئەوە کە ڕێکخراو لە چ ئاستێکی گەشە یان فراوان بوونیش دایە کاریگەری لە سەر ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان هەیە.

دواجار ڕەنگە هەر لە بەر ئەوەشە کە پارکینسۆن هێزی دەریایی ئینگلیزی بۆ توێژینەوەی لە سەر کاریگەری قەبارەی ڕێکخراو لە سەر ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان هەڵبژارد. هێزی دەریایی ڕەنگە لە چوارچێوە و بیاڤی نائابووریدا کاری کردبایە، زۆر شوێن کە گەورەبوونەوەی قەبارە لە ڕێکخراودا رووی دەدا بە شێوەیەکی بەرچاو زۆرتربوونی ڕێژەی تاکە ئیدارییەکانیشی لەگەڵ خۆی

دەهێنا. هەروەها ڕێکخراوە دەوڵەتییەکان بۆ کەمکردنەوەی تاکە ئیدارییەکانی خۆیان بە بەراورد لەگەڵ ڕێکخراوگەلێك کە بەڕێوەبەر — خاوەندار بەڕێوەبەرییان لە ئەستۆ گرتووە ئەنگیزە و پاڵنەرێکی زۆریان نیە. ڕەنگە ئەوەی پارکینسۆن دۆزییەوە، ئەوە بێ کە لە نەبوونی پێوەرە ڕاستەوخۆ و دیاریکراوەکان دا کارکردی بەڕێوەبەران ئیمپراتۆری درووست بکەن. بە هەر حاڵ بە بێ شك زانیارییەکانی پارکینسۆن یاسایەك نیە، بەڵکو ئەو تەنیا شیکردنەوەیەکی دۆخەکەی بە شێوەیەکی درووست بۆ ئێمە خستەڕوو کە لە هەلومەرجێکی تایبەتیدا ڕووی دەدا.

تیۆری ڕێکخراو و دامەزراوەکانی بازرگانی بچووك

ئێمە لە کۆمەڵگایەك دا دەژین کە ڕێکخراوە گەورەکان تێیدا دەسەڵاتدارن. هەرچەندە ئەم بابەتە ڕاستە کە پتر لە سی لە سەدی کۆی گشتی ئەو کۆمپانیایانەی کە لە وڵاتی ئەمریکادان سێ یان کەمتر لە سێ کارمەند (کارگێڕ)یان هەیە بەڵام ئەوانە ڕێژەی نیوە لە سەدی هێزی کاری کۆمەڵگایان پێك هێناوە. لە بەرامبەردا، ڕێژەی ئەو ڕێکخراوانەی کە خاوەنی هەزار کارمەند یان پتر لەوەش زۆر نین (تەنیا هەشت هەزار لە چوار میلیۆن ڕێکخراوێك کە لە ئەمریکادا هەیە لەم جۆرە ڕێکخراوانەن) بەڵام ئەمانە نزیك بە بیست و پێنج لە سەدی ٢٥٪ کۆی گشتی هێزی کاریان لە ئەمریکادا لەخۆگرتووە(دەکاریان هێناون). هەرچەندە ژمارەی ئەو ڕێکخراوە بچووکانەی لە ئەمریکان زۆر پترن لە ژمارەی ڕێکخراوە گەورەکان بەڵام کاریگەرییەکی زۆرتریان لە سەر کۆمەڵگای سەر بە ڕێکخراوە گەورەکان هەیە.

بەڵام ئەم تێبینییانە نەبۆتە هۆی ئەوە کە ئەو پرسانەی پەیوەندییان بە ڕێکخراوە بچووکەکانەوە هەیە پشت گوێ بخرێن و لە بەرچاو نەگیردرێن. لە بنەڕەت دا کۆمەڵێك توێژینەوە و لێکۆڵینەوەش سەبارەت بە ڕێکخراوە گەورە و مامناوەندەکان کراوە کە سەدان یان پتر لەوەشیان کارگێڕ هەبووە. تەنانەت دەق و کتێبی وانەیی خاوەنڕاکانیش هەر لە سەر بنەمای ئەم کۆڵەکەیە دەرچوون. ئایا تیۆرییەکانی ڕێکخراو کە لەم کتێبانەدا هاتوون هیچ کارایی و سوودێکیان بۆ بەڕێوەبەر و کارگێڕانی ڕێکخراوە بچووك یان ئەو کەسانەی هەیە کە دەیانەوێ لە داهاتوودا بەڕێوەبەری ئەم ڕێکخراوانە وەئەستۆ بگرن؟

وڵام ئەرێنی (پۆزەتیڤ)ە. ئەگەر ڕێکخراوێکی بچووك دەیەوێ سەرکەوتوو بێ، داڕشتن و دامەزراندنی بونیادی درووستی بایەخێکی زۆری هەیە. بە هەر حاڵ خاڵێکی گرنگ ئەوەیە کە ڕێکخراوە بچووکەکان لە ڕێکخراوە گەورەکان زۆرتر سەر و کاریان لە گەڵ گیرو گرفتە

جۆراوجۆرەکان دا هەیە. بەڵام دەبێ چاوەڕوانی ئەوەشما هەبێ کە هێندێك جیاوازی لە بەکارهێنان و سوودوەرگرتن لە تیۆرییەکان لە لایەن ڕێکخراوە بچووکەکان بە بەراورد لەگەڵ بەکارهێنان و سوودوەرگرتنی پێش گریمانەکانی تیۆری ڕێکخراو لە ڕێکخراوە گەورەکان دا هەیە.

کۆمەڵێك بابەت کە لە ڕێکخراوە بچووکەکان دا گرنگییەکی کەمتریان هەیە: بە هۆی ئەوە کە بواری گۆڕان لە ڕێکخراوە بچووکەکان دا بە شێوەیەکی گشتی بەرتەسکە هەربۆیە گۆڕاوە بونیادییەکان بۆ ئەم جۆرە ڕێکخراوانە گرنگییەکی کەمتر بەخۆوە دەگرن. ڕێکخراوە بچووکەکان پێیان خۆشە کە لانیکەمی ئاستی دابەشکردنی ئاسۆیی و ستوونی و ڕادەیەکی کەم لە پرش و بڵاوی جوگرافییان هەبێ. زۆربەیان لە ڕێگای بە فەرمی کردنی کەم و ئاستی بەرز لە ناوەندێتی دەناسرێنەوە. پسپۆڕخوازی دەروونی ئەم ڕێکخراوانە کەمە. کاتێك پێویستیان بە پسپۆڕ بێ، بە پیی پێویستی لە دەرەوەی ڕێکخراو پسپۆڕ دێنن. بۆ وێنە لە جیاتی ئەوەی کە ژمێریار و ڕاوێژکارانی یاسایی تەواوکار لە هۆبە و ناوەندە جیاوازەکان دا بن، لە کاتی پێویست بە خزمەتگوزاری ئەمانە، کەڵك لە خزمەتگوازی کەسانی دەرەکی لە ڕێکخراو وەردەگیردرێ. بە گشتی دابەشکردنی ستوونی لە ڕێکخراوە بچووکەکان دا زۆر کەم و دەگمەنە و هۆی ئەوەش روونە، چونکە بونیادکانی ئەم ڕێکخراوانە حەزیان لە نزمی (تەخت) بوونە. هەر بە هەمان شێوە پرش و بڵاوی جوگرافیاییش لەم ڕێکخراوانەدا زۆر کەم و دەگمەنە چونکە هەموو ئەم ڕێکخراوانە بە شێوەیەکی بەرین چالاکییەکانیان زۆرتر و بەرینتر ناکەنەوە، تەنانەت ئەو یەکانە جیاوازانەی لە کۆگایەکی فرۆشیاری زنجیرەیی بچووك و وردە فرۆشی فرۆشگای جلوبەرگی ژنانەش، پێیان خۆشە لە بواری جوگرافیاییەوە لە تەنیشت یەکتری و پێکەوە بن. هەروەها ڕادەی فەرمی بوونیش لەم جۆرە ڕێکخراوانەدا زۆر کەم دەبینین، بەڕێوەبەران خۆیان ڕێکخراوە بازرگانییە بچووکەکان کاری کۆنترۆڵ (چاوەدێری) دەکەن، بەڵام نەك لە ڕێگای فەرمی کردنی بەرز، بەڵکوو بەشی هەرە گەورەی چاوەدێری لە ڕێگای زیندوو ڕاگرتنی هەوێنی بڕیاردان لە بەر دەستی خۆیان دا جێ بە جێ دەکەن. واتە دەکرێ تۆ چاوەڕوانی ئەوە بکەی کە زۆربەی ڕێکخراوە بچووکە بازرگانییەکان بڕیارەکانیان بە شێوەیەکی ناوەندی دەربکەن.

سەرەڕای ئەم بابەتانەی بونیاد، کۆمەڵێك بابەتی دیکەش هەن کە لە گرنگی کارایی تیۆری ڕێکخراو بۆ دامەزراوە بچووکەکان کەم دەکەنەوە. ئەم بابەتانەش بریتین لە: هاندان بۆ

داهێنان (نوێخوازی)، بەڕێوەبەری گۆڕان و پێکناکۆکی و گۆڕانکارییەکان لە کولتووری ڕێکخراوەییدا. بابەتی هاندان بۆ داهێنان کە لە بەشی ١٤دا باسی لێ کرا، بۆ ڕێکخراوە بچووکەکان گرنگییەکی کەمی هەیە.

پێداگری تیۆری داڕێژەران (تیۆریسییەنەکان)ی ڕێکخراو بۆ داهێنان تاڕادەیەکی زۆر، دژکردەوەیە بەو سنووردارییانەی کە ئالۆزی و فەرمی بوونی زۆر بە سەر هەوێنی داهێنانی ڕێکخراودا دەسەپێنن. ئەم بەرتەسکی و سنووردارکردنانە لە زۆربەی ڕێکخراوە بچووکەکان دا نین. بەڕێوەبەری پێکناکۆکی (بابەتی بەشی ١٥) بۆ بەڕێوەبەرانی ڕێکخراوە بچووکەکان زۆر کەم بایەخترە، چونکە لەم جۆرە ڕێکخراوانەدا قەبارەی بچووکی ئەو ڕێکخراوانە پەیوەندییەکانیان سانا و ئاسان کردوە و کارمەندەکان سەبارەت بە ئەرکی ڕێکخراو هۆشیارییەکی زۆریان هەیە و دواجار ناڕوونی سەبارەت بە ئامانج کەم دەبێ، لە کۆتاییدا کولتووری ڕێکخراوەیی (بابەتی بەشی ١٦) بۆ ڕێکخراوە بچووکەکان، کەمتر گرفت خوڵقێنە.

ڕێکخراوە بچووکەکان حەزیان لەوەیە کە کارمەندەکانیان لە توێژی لاوان پێك بێ. سرووشتییە کە ڕێکخراوگەلێکی ئەوتۆ مێژوو و نەریتێکی کەمتریشیان هەیە. چونکە کولتوورەکەیان لاوە و ئەگەرێکی زۆر کەمتر بۆ گۆڕینیان تێدا بەدی دەکرێ. کاتێکیش کە گۆڕان پێویستە، جێ بە جێ کردنی زۆر سادە و ساکارە.

کۆمەڵێك بابەتی گرنگ لە ڕێکخراوە بچووکەکان دا: ئەو بابەتانەی تیۆری ڕێکخراو کە بۆ ڕێکخراوە بچووکەکان گرنگییەکی کەمتریان هەیە بریتین لە کۆنترۆڵ و وەئەستۆگرتنی بەرپرسایەتی، کارامەیی و پەیوەندیداربوونی ژینگەیی.

خاوەندار لە ڕێکخراوە بچووکەکان دا حەزیان لەوەیە پاداشێکی کەمتر بە مەبەستی کۆنترۆڵکردنی وەئەستۆگرتنی بەرپرسایەتی تاکەکان بگرنە بەر. بەڵام لە پرۆسەی بە فەرمی کردن دا پێیان خۆشە چاوەدێری لە ڕێگای بینین و سەرپەرشتی ڕاستەوخۆ جێ بە جێ بکەن. بەڕێوەبەرانی دامەزراوە بازرگانییە بچووکەکان زۆر تووند پشتگیری لە بنەمای چاوەدێری و کۆنترۆڵی ڕاستەوخۆ دەکەن.

وەدیهاتنی کارامەیی بەرزیش بە شێوەیەکی ئاسایی لە ڕێکخراوە بچووکەکان دا بە بەراورد لەگەڵ ڕێکخراوە گەورەکان بە هۆی ئەوە کە ڕێکخراوە گەورەکان خاوەن سەرچاوەیەکی دارایی بەهێزترن گرنگییەکی زۆرتریان هەیە. ئەم سەرچاوە داراییە زیادەیە، هۆکارێکی سەرنجڕاکێشە بۆ کەم کردنەوەی کاریگەری هەڵەکان لە کات دا. ڕاستی مەسەلەکە

ئەوەیە کە ڕێکخراوە بچووکەکان دەفرایەتی و تواناییەکی کەمتریان سەبارەت بە دەرەنجامەکانی کارامەنەبوون، بە بەراورد لەگەڵ ڕێکخراوە گەورەکانن. ئەوان بۆ دڵنیابوون لەوەی کە بونیادیەکی دروستیان بۆ دانراوە یان دادەنرێ، گرنگییەکی یەکجار زۆری هەیە. لەمڕووەوە پرسی نەخشەکێشانی بونیاد کە لە بەشی ۹ و ۱۱ دا باسی دەکرێ، بۆ بەڕێوەبەری دامەزراوە بازرگانییە بچووکەکان گرنگییەکی زۆری هەیە.

پاشان بە بڕوای ئێمە ژینگەیەك کە دامەزراوە بچووکەکان لەگەڵی بەرەوڕوون بە بەراورد لەگەڵ ژینگەیەك کە ڕێکخراوە گەورەکان پەیوەندییان لەگەڵی هەیە، زۆربەی کاتەکان لە یەکتری جیاوازن. ڕێکخراوە گەورەکان تواناییەکی زۆرتریان بۆ کەڵك وەرگرتن لە هێزی خۆیان بە مەبەستی بەڕێوەبردنی ژینگەی خۆیان هەیە و دەتوانن پەیوەندیداری خۆیان بە بەراورد لەگەڵ سوود وەرگرەکانیتر وەك: پێشکەشکارانی کەرەستەی خاو، رکەبەر و دابینکەرانی سەرچاوەی دارایی کەم بکەنەوە. ڕێکخراوە بچووکەکان زۆر بە کەمی توانایی ئەوەیان هەیە کە ژینگەی خۆیان بخەنە ژێر کاریگەرییەوە. ئەم بابەتە گرنگی سیستەمی چاوەدێری ژینگەی ڕێکخراو دوو هێندە و زۆرتر دەکا. دامەزراوە بچووکە کاریگەردارەکان، پێویستە بونیادکیان هەبێ کە هەڵسەنگاندنێکی خێرا و دروستی ژینگە سانا و ئاسان بکەن و ئیزنی کەڵك وەرگرتنی زانیاری ژینگەیی بە بێ هیچ ڕاوەستانێك بدەن.

دەرەنجام: ڕێکخراوە بچووك و ڕێکخراوە گەورەکان لە یەکتری جیاوازن. پێداگری و گرنگی پێدانیانی جۆراوجۆریان هەیە. هێندێك بابەت کە لەم کتێبەدا هاتوونەتە بەر باس بۆ ڕێکخراوە بچووکەکان بە بەراورد لەگەڵ هێندێك بابەتی باسکراوی دیکەش گرنگییەکی زۆرتری هەیە. سەرەڕای باسە جۆراوجۆرەکانی تیۆری ڕێکخراو کە دامەزراوە بازرگانییە بچووکەکان هەیانە، بەڵگاندنی ئەوەمان کرد کە بەڕێوەبەری ئەم جۆرە ڕێکخراوانە کۆمەڵێك لقی بونیادیی بەرتەسك و سنووردارییان بە دەستەوەیە. ئەگەر پەیامێك لەم بەشەدا هەبێ، بۆ پارێزگاری کردن لەم ڕێکخراوانە لە بەرامبەر ڕێکخراوگەلێك دایە کە ڕەنگە پێیان بگوترێ ڕێکخرازە زەبەلاحەکان (ئەو ڕێکخراوانەی کە حەزیان لە دروستکردنی بونیادی ئاڵۆزی هەیە بە بێ سەرنجدان بە هاوسەنگی یان پێویست بوونیان) دامەزراوە بازرگانییە بچووکەکان، کۆمەڵێك بابەت و پرسی تایبەت بە خۆیان هەیە کە پێویستی بە ڕێگاچارەگەلێکی بونیادیی تایبەت بە خۆشیان هەیە. نەخشەی بونیادیەکی گونجاو بۆ ڕێکخراوە بچووکەکان بە گشتی نەخشەیەکی کۆپی کراو بۆ سوود وەرگرتنی پیشەسازییە گەورەکان نیە.

پوختە:

قەبارەی ڕێکخراو وەك ژمارەی گشتی کارمەند و کارگێڕەکانی ڕێکخراوێك پێناسە کراوە. ئەو باسانەی پشت ئەستوورن بەڵگە کە خراونەتەڕوو، دەریانخستووە کە قەبارەی ڕێکخراو هۆکارێکی سەرەکی دیاریکردنی بونیادی ڕێکخراوەییە، بەڵام کۆمەڵێك ڕەخنەی زۆر هاتوونەتە سەر ئەم بابەتە.

چاوخشاندنەوەیەك بە سەر بەڵگە و دۆکۆمێنتەکان ئەوەمان بۆ دەردەخا کە قەبارەی ڕێکخراو کاریگەری واتاداری لە سەر دابەشکردنی ستوونی ڕێکخراو هەیە. کاریگەری ڕێکخراو لە سەر ڕادەی پرش و بڵاوی جوگرافیایی ڕێکخراوەیی هێشتا روون نەکراوەتەوە. قەبارە لە ئاستی بە فەرمیکردنی ڕێکخراودا بە تەواوی لە کاریگەری گەورەبوونی قەبارەی ڕێکخراودا دەردەکەوێ. دواجار گەورەبوونی قەبارەی ڕێکخراویش دەبێتە هۆی ناوەندڕەتێنی دەسەڵات. ئەمەش دەرەنجامێکە کە لە توێژینەوەکانەوە وەدەست هاتووە. خاوەندارێتیش ڕەنگە پەیوەندی نێوان بونیاد و قەبارە کز و کەم بکاتەوە، واتە ڕەنگە ئەم بابەتە کە گەورەبوونی قەبارەی ڕێکخراو ببێتە هۆی ناوەندڕەتێن، تەنیا لەو ڕێکخراوانەدا ڕاست دەرچێ کە لە لایەن بەڕێوەبەرانی پسپۆڕەوە بەڕێوە دەچن.

ڕەنگە کۆمەڵێکی زۆر زیاتر توێژینەوە لە سەر پەیوەندی قەبارەی ڕێکخراو و ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان (کارگێڕە ئیدارییەکان) لە بەرامبەر لایەنەکانی دیکەی بونیادی ڕێکخراو کرابێ. ئێمە ڕێژەی تاکە ئیدارییەکانمان وەك هەموو ئەو تاکانە پێناسە کرد کە لە چالاکییەکانی پشتیوانی دا بەشدارن و دەستیان هەیە. تاوتوێ کردنی توێژینەوەیەکی دیکە بەرەو ئەو دەرەنجامەی ڕاکێش کردین کە پەیوەندی قەبارەی ڕێکخراوەیی و ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان لار (خوار و خێچ)ە و ئەوەش کە کۆمەڵێك هۆکاری دیکەی (وەك ڕێکخراو، ژینگە و تەکنەلۆژیا، ئاڵۆزی و ئەوە کە ڕێکخراو لە قۆناغی گەشەدایە یان ڕوو لە لاوازییە) سەرەڕای قەبارەی ڕێکخراو کاریگەرییان لە سەر ڕێژەی تاکە ئیدارییەکانیش هەیە.

لە کۆتاییدا ئەوەمان باس کرد کە تیۆری ڕێکخراو تایبەت لە سەر بنەمای توێژینەوە و هەڵسەنگاندن لە ڕێکخراوە گەورە و مامناوەندەکان دامەزراوە. ڕێکخراوە بازرگانییە بچووکەکان لەگەڵ کۆمەڵێك پرسی جیاواز بەرەوڕوون و گرنگی پێدانی جۆراوجۆریان لە

ڕەهەندی بایەخ پێدان بە چەمك و واتاكانی تیۆری ڕێكخراو هەیە. با ئەوەشی لـێ زیاد بكەین، ڕاستییەكەی ئەوەیە كە ناوەندە بازرگانییە بچووكەكان لەگەڵ كۆمەڵێك بابەتی جیاواز لە تیۆری ڕێكخراو بەرەوڕوو بوون و بەڕێوەبەركانیان هێندێك لق و بەشی بونیادیی سنووردارتر و بەرتەسكتریان لە بەر دەست دایە.

دەستەواژە سەركییەكان

لقە ئیدارییەكان
ڕێكخراوی گەورە
یاسای پاركینسۆن
قەبارەی ڕێكخراو
كۆمەڵەی ئێستۆن

پرسیار بۆ باس و لێدوان:

١- پەیمانگایەك سەد كەسی (١٠٠) لێژنەیەكی زانستی تەواوكار و دە كەسی نیوەكار و هەزار و پێنج سەد خوێندكاری تەواو وەختی هەیە. پەیمانگایەكی دیكەش سی (٣٠) كەس لێژنەی زانستی تەواوكار و (١٥٠) كەس نیوەكار و (٢٠٠٠) خوێندكاری تەواو وەختی هەیە، پەیمانگای ئالفا ٥٠ كەسی لێژنەی زانستی تەواوكار و سی كەسی لێژنەی زانستی نیوەكار و (٢٥٠٠) خوێندكاری هەیە. وای دانێ كە هەر پەیمانگایەك ناوەندێكی (٧٥) كەسی بێ. كام ڕێكخراو بە بەراورد لەگەڵ ڕێكخراوەكانی دیكە قەبارەیەكی گەورەتری هەیە؟

٢ — یەكێك لەو بابەتە بەهێزانەی سەبارەت بە دیاریكەربوونی هۆكاری قەبارە لە لایەن مییەرەوە خراوەتەڕوو، ڕای تۆ بۆ پشتیوانی لەم تیۆرییەی ئەو چییە؟

٣ — "قەبارەی ڕێكخراو دیاریكەری سەرەكی بونیادی ڕێكخراوەییە". سەرەتا تیۆری یان باسێك بخەنەڕوو كە ئەوە تەئید بكا، پاشان كۆمەڵێك هۆكاریش باس بكە و ڕەدیان بكەوە.

٤ — خاوەندارێتی بە چ شێوەیەك پەیوەندی قەبارە و بونیادی ڕێكخراوەیی كز و كەم دەكاتەوە؟

٥ — چ پەیوەندییەك لە نێوان قەبارەی ڕێكخراو و ئاستی ئاڵۆزی هەیە؟

٦ — چ پەیوەندییەك لە نێوان قەبارەی ڕێكخراو و ئاستی فەرمی بوونی ڕێكخراو هەیە؟

٧ — چ پەیوەندییەك لە نێوان قەبارەی ڕێكخراو ناوەندێتی دا هەیە؟

٨ — لە چ خاڵێكی گەشەكردنی ڕێكخراوەیی دا، گەورەبوونەوەی قەبارەی ڕێكخراو بە شێوەیەكی ڕێژەیی كاریگەرییەكی كەمتری لە سەر بونیادی ڕێكخراوەیی هەیە؟

٩ — لە چ کاتێك دا قەبارە یان گەورەیی ڕێکخراو زۆرترین کاریگەری لە سەر بونیادی ڕێکخراو هەیە؟

١٠ — ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان چیە؟ بۆچی لە تیۆری ڕێکخراودا وەك پرسێکی گرنگ چاوی لـێ دەکرێ؟

١١ — "قەبارەی ڕێکخراو و ڕێژەی تاکە ئیدارییەکان دەبێ بە شێوەیەکی ئەرێنی (پۆزەتیڤ) پێکەوە پەیوەندییان هەبێ، بە دەربڕینێکی دیکە پەیوەندی ڕاستەوخۆیان هەبێ." باسێك بۆ تەئید و باسێکی دیکەش بۆ ڕەد کردنەوەی پێشکەش بکە.

١٢ — سێ توخمی "ڕێژەی ئیداری" و "کەم بە کارهێنان بە هۆی پێوانەکردن" و "هاوئاهەنگی" پێکەوە لێك گرێ بدە.

١٣ — کام ڕێکخراوانە بە سەر کۆمەڵگادا دەسەڵاتدارن؟ ڕێکخراوە گەورە یان بچووکەکان؟ کام جۆر لە ڕێکخراوەکان توێژینەوەکانی تیۆری ڕێکخراویان دامەزراندوە یان بە واتایەکی دیکە تێیدا زاڵ و باڵادەستن؟ ئایا لەم پەیوەندییەدا جیاوازی بیرو ڕا هەیە؟ ڕوونی بکەوە.

١٤ — ئەو پرسانەی کامانەن کە تایبەت بە ڕێکخراوە بچووکەکانن؟

١٥ - چ پرسگەلێك لە تیۆری ڕێکخراوەیی بۆ بەڕێوەبەرانی ڕێکخراوە بچووکەکان گرنگی یەکجار زۆر بەخۆوە دەگرن؟ و چ پرسگەلێك لە تیۆری ڕێکخراوەیی بۆ بەڕێوەبەرانی ڕێکخراوە بچووکەکان گرنگ نین؟

باسی شەشەم

تەکنەلۆژیا

تەکنەلۆژیا

کۆمەڵێك پێناسەی جۆراوجۆر کراوە کە چۆنییەتی گۆڕینی زانیاری ناپوخت (داتا) بە زانیاری پوخت (ئێنفۆرمەیشن) لە ڕێکخراو یان تەکنەلۆژیا لە سەر بونیادی ڕێکخراوەیی بە کاریگەردار دەزانێ. بۆ ڕوونبوونەوەی بابەتەکە ئیزن بفەرموون، وڵامەکە بە پێناسەیەك لە تەکنەلۆژیا دەست پێ دەکەین.

پێناسەی تەکنەلۆژیا

مادام کە تاڕادەیەك بە شێوەیەکی سەربەخۆ، بابەتی تەکنەلۆژیا دێنینە بەر باس، کۆدەنگییەکی گشتی لە نێوان پسپۆڕەکان دا لە سەر ئەو بابەتە هەیە کە تەکنەلۆژیا[1] بە زانیاری، تەیاربوون، تەکنیکەکان و پڕۆسەی پێویست بۆ گۆڕینی زانیاری ناپوخت (سەرەتایی) بە زانیاری پوخت دەگوترێ. واتە تەکنەلۆژیا ئاماژە بە گۆڕینی زانیاری ناپوخت بە زانیاری پوخت دەکا. سەرەڕای ئەوە کە تەکنەلۆژیا کۆمەڵێك واتای لاوەکی میکانیکی و پیشەسازی لەخۆ دەگرێ، بەڵام تاڕادەیەك هەمووان لە سەر ئەوە کۆکن کە تەکنەلۆژیا لە هەموو چەشنە ڕێکخراوێك لە پیشەسازییەوە تا خزمەتگوزاری شیاوی بەکارهێنان و سوود لــێ وەرگرتنە. هەروەك لە باسی ١ دا باسکرا، هەموو ڕێکخراوەکان، زانیارییە ناپوختەکان بۆ زانیاری پوخت دەگۆڕن. بە بێ سەرنجدان بەوە کە ڕێکخراو چ جۆرە ڕێکخراوێك بێ، کۆمپانیای پیشەسازی،

1.Technology

نەخۆشخانە، ناوەندی خزمەتگوزاری، تاقیکاری توێژینەوەیی، دەفتەری رۆژنامە یان یەکەیەکی نیزامی، هەموو ئەمانە بە شێوەیەك لە شێوەکان بۆ رنێوهێنانی بەرهەم یان پێشکەشکردنی خزمەتگوزاری، کەڵك لە جۆرێك تەکنەلۆژیا وەردەگرن.

گرفتەکە کاتێك درووست دەبێ کە لە پێناسەیەکی سەربەخۆ و گشتی تەکنەلۆژیاوە بمانەوێ تەکنەلۆژیایەکی تایبەتی پێناسە بکەین. لە سەر بنەمای ئەم بابەتە، پرسیاری سەرەکی ئەوەیە کە بە چ شێوەیەك تەکنەلۆژیای رێکخراو پێوانە دەکرێ؟ توێژەران کۆمەڵێك پۆلێنەکردنیان لە تەکنەلۆژیا خستۆتەڕوو. پڕستێکی لاوەکی لە چەندین جۆری پۆلێنەکردن بەم شێوەیەی خوارەوەیە: تەکنەلۆژیای چالاکی بەکارهێنراو لە چالاکییەکان لە کاتی کارکردن دا، یان تایبەتمەندییەکانی کەرەستەی خاو بەکارهاتوو لە کاتی ئەنجامدانی کاردا، ئالۆزی جۆراوجۆر لە سیستەمی کردارەکی بەکارهێنراو لە کاتی جێ بە جێ کردنی کاردا، ئاستی پەیوەندیداربوون یان نەبوونی پەیوەندی لە چالاکی دا، رادەی خودکاریی لە کاتی کارکردن دا، رادەی پەیوەندی دوو لایەنەی سیستەمەکانی کارکردن، هەر کام لەم پێوەرانەی تەکنەلۆژیا، هێندێك جیاوازی لاوەکیان تێدایە و دەبێ چاوەڕوانی دەرەنجامی جۆراوجۆریش بین لێیان، تەنانەت ئەگەر ئەمانە هەموویان لە تاکە رێکخراوێکیش دا بە کار بهێندرێن. بەڵام ئەم بابەتە، چەند گرفتێکی دیکەی بەدواوەیە: پرسگەلێك سەبارەت بە جۆر و قەبارەی جۆراوجۆری رێکخراوەکان و ئاستە جیاوازەکانی شی و شرۆڤەیان. هێندێك لە توێژینەوەکان لەم پەیوەندییەدا سەبارەت بە تەکنەلۆژیا بۆ کۆمپانیاکانی رنێوهێنان بەرتەسك کراونەتەوە. هێندێکی دیکە تەنیا رێکخراوە گەورەکانیان گرتۆتەوە و دیسان هێندێکیان لە ئاستی رێکخراودا کراون کە توێژەر هەوڵی داوە ئەمانە لەگەڵ دۆزینەوەکانی خۆیان لە ئاستی یەکەی کاری و تەنانەت لە ئاستی پیشەیی دا بەراورد بکەن. هەربۆیەش هیچ جێی سەرسوڕمان نیە کە ئەم هەوڵانە بۆ بەراورد کردنی دەرەنجامەکانی بەرهەمهاتوو لە ئاستی رێکخراو لەگەڵ یەکەی کاری و ئاستی پیشە و هەروەها گشتگیرکردنیان، کۆمەڵێك دەرەنجامی دژ بە یەك و پێکناکۆك لە پەیوەندی لەگەڵ پێناسە و هەڵسەنگاندنی پیشەسازی بە جێ بهێڵێ. لە راستیدا ئەمە شتێکە کە رووی داوە.

لە کوێ لە دەست ئەم گرفتە رزگامان بێ؟ بۆ لانیکەم کردنی ناڕوونی و سەرلێشێواوی لە پەیوەندی لەگەڵ پێناسە و هەڵسەنگاندنی تەکنەلۆژیا، باسەکەی خۆی تەنیا و تەنیا لە سەر هەوڵە گشتییەکان چڕ کردۆتەوە کە بە یارمەتی کۆمەڵێك توێژەر لە پەیوەندی لەگەڵ

پێناسەکردن و هەڵسەنگاندنی تەکنەلۆژیا کراوە. سێ نموونە لەم هەولآنە باس دەکەین و بۆ تاقیکردنەوەی باوەڕپێکراوییان، توێژینەوەی ئەنجامدراو بە یارمەتی هەر کام لەمانە دەخەینە بەر توێژینەوە و هەڵسەنگاندن.

هەرچەندە هەر کام لەمانە، روانگەی جیاوازیان سەبارەت بە تەکنەلۆژیا خستۆتەڕوو، بەڵام بنەمایەکمان سەبارەت بەوە دەخاتە بەر دەست کە بە چ شێوەیەك تەکنەلۆژیا کاریگەری لە سەر بونیاد دادەنێ. دوای تاوتوێ کردنە ئەم روانگانە پێکەوە تێکەڵ بە یەکتری دەکەین و پێگەی تایبەتی کە ئەمڕۆکە تەکنەلۆژیا وەك هۆکارێکی دیاریکەری بونیادیە نیشان دەدەین. هەروەها دیاری دەکەین کە دەکرێ چ راگەیەندراوێك لەم بارەوە بدەین کە بە شێوەیەکی درووست کاریگەری تەکنەلۆژیا لە سەر بونیاد دەربخا.

هەنگاوی یەکەم:

توێژینەوەی ڤۆدوارد

یەکەمین توێژینەوە، سەبارەت بە تەکنەلۆژیا وەك هۆکارێکی دیاریکەری بونیادی رێکخراوەیی، لە نێوەڕاستی دەیەی ١٩٦٠ لە لایەن **جوون ڤۆدوارد**[2]ەوە کراوە[1]. توێژینەوەکەی کە لە سەر تەکنەلۆژیای رنێوهێنان چڕ ببۆوە، یەکەمین هەنگاوی بەرچاو و جیی سەرنج لە لایەنی تێڕوانین لە بونیادی رێکخراوەیی لە روانگەی تەکنەلۆژیاوە بوو.

پێشینە

ڤۆدوارد، تاڕادەیەك نزیك بە سەد کۆمپانیای بەرهەمهێنانی لە باشووری ئینگلیز هەڵبژارد. ئەم کۆمپانیایانە کۆمەڵێك کارمەندی نزیك بە دوو سەد و پەنجا تا هەزار کەسیان هەبوو. ئەو زانیارییەکانی سەبارەت بەم کۆمپانیایانە کۆ کردەوە کە لە پێوانەکردنی پێوەرە جۆراوجۆرەکانی هەڵسەنگاندنی بونیادی رێکخراوە یارمەتی بدەن. زانیاری بۆ وێنە بریتی لە: ژمارەی ئاستە زنجیرییەکانی رێکخراو (هیرارکی رێکخراو)، چوارچێوەی چاوەدێری، بەشە

2. Joan woodward

١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

ئیدارییەکان، ئاستی فەرمی بوونی دەروون ڕێکخراوەیی و بابەتی دیکەی لەم جۆرە. ئەو هەروەها بۆ ئەوەی بتوانێ ئەم کۆمپانیایانە بە پێی کاریگەریی ڕێکخراوەیی یان سەرکەوتن لە چوارچێوەی ئاست و پلەی گەورەتر لە مامناوەند، مامناوەند و بچووکتر لە مامناوەندیش پۆلێنە بکا، کۆمەڵێك زانیاری سەبارەت بە سوودهێنەربوون، فرۆشتن و پشکی بازاڕی هەرکام لەوانە، کۆ بکەنەوە. مەبەستی ئەو لەم کارە روون و ئاشکرا بوو: مەبەست ئەوە بوو کە بیسەلمێنێ ئایا لە نێوان شێوەی بونیادیی و ئاستی کاریگەرداربوونی ڕێکخراو، هیچ پەیوەندییەك هەیە یان نا؟ ڤۆدوارد، گریمانەکەی خۆی لە بنەما گشتییەکانی تیۆری داڕێژەرانی کارگێڕی کلاسیك (کۆن) هەڵێنجا و گریمانەکەی ئەوە بوو کە هەوێن و چوارچێوەی شێوەیەکی بونیادی ڕێکخراوەیی هەیە کە دەبێتە هۆی کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی.

هەوڵەکانی ئەو بۆ لێك گرێدانی بونیاد هاوبەشەکان لەگەڵ کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی، شکستێکی تاڵ و ناخۆش بوو. چونکە فرەچەشنی بونیادیی ئەو کۆمپانیایانەی کە ئەو بۆ پێوانەکردنی کاریگەرییان پۆلێنەی کردبوون، هێندە زۆر بوو کە سەقامگرتوویی هەر کام لەو پەیوەندی یان هەڵێنجانی دەرەنجامی درووست و باوەڕپێکراو لە نێوان بونیادی ڕێکخراوەیی گونجاو و کاریگەری ڕێکخراوەیی نەدەلوا و نەدەگونجا. ئەو بۆ ئەوەی ئەم پەیوەندییە دەربخا، ڕێگاچارەیەکی پێ بوو و ئەویش بریتی بوو لە کاریگەرداربوونی پۆلێنەکردنی کۆمپانیاکان بە پێی جۆری تەکنەلۆژییان.

ڤۆدوارد کۆمپانیاکانی لە سەر بنەمای یەکێك لە سێ جۆر تەکنەلۆژیای بەرهەمهێنانی یەکجۆر، فرەبوون و پرۆسەی پۆلێنەکردنە. ئەو ئەم سێ چینەی لە سەر بنەمای زۆربوونی ئاستی ئاڵۆزی تەکنەلۆژیایەك هێنایە گۆڕێ کە بەرهەمهێنانی یەکجۆر (یەکە) لانیکەمی و لە بەرهەمهێنانی پرۆسەی زۆرترین ئاڵۆزیدا هەیە. بەرهەمهێنانی یەکجۆری خۆیان بە پێی داواکاری بەرهەم دەهێنن، وەك ئەو بەرگدروانەی بە پێی داواکاری، دەستێك جلوبەرگ دەدروون یان درووستکەری "توربین" بۆ بەنداوی تایبەت. ئەو ڕنێوهێنەرانەی کە بەرهەمهێنانی فرەیان هەیە، بەرهەمەکانی خۆیان لە چوارچێوەی چەند دەستەیەکی گەورە یان فرەیی دا بەرهەم دێنن. وەك ئەو کۆمپانیا بەرهەمهێنەرانەی هەموو جۆرە "یەخچاڵ"(سەللاجە)یەك. سێیەمین جۆر، تەکنەلۆژیاکانی بەرهەمهێنان، پرۆسەیەکە کە خاوەنی پرۆسەی بەرهەمهێنانی بەردەوام و زۆر خودکار(ئۆتۆماتیکی)ین. بۆ وێنە پاڵاوتنگەی نەوت و ماددەی کیمیاوی.

دەرەنجام:

ڤۆدوارد تێگەیشت کە: ١) پەیوەندییەکی دیاریکراو و روون لە نێوان هەموو چەشنە تەکنەلۆژیا و بونیادکانی ئەم کۆمپانیایانەدا هەیە، ٢) کاریگەرداری رێکخراوەکانیش پەیوەندی بە رادەی باشی و درووستی تەکنەلۆژیا و بونیادی رێکخراوەییەوە هەیە.

بۆ وێنە لەوە تێگەیشت کە رادەی دابەشکردنی ستوونی لە نێو رێکخراوەکان دا، وێڕای ئالۆزتربوونی ئالۆزی تەکنیکییان دەچێتە سەر و بەرز دەبێتەوە. نێونجی قۆناغەکانی زنجیرەی ئاستەکانی رێکخراوەیی لە کۆمپانیاکانی بەرهەمهێنی یەکجۆر، فرەیی و پرۆسە، بە پیی ریزبەندیکراو، سیَ، چوار و شەش بوو. لەوەش گرنگتر ئەوە کە لە رەهەندی کاریگەرداربوونەوە، کۆمپانیاکانی لە مامناوەند گەورەتر لە هەموو ئاستێکی تەکنەلۆژیادا، لە دەورووبەری نێونجی کۆمەڵەی بەرهەمهێنانیان دا کۆ دەبوونەوە.

ڤۆدوارد هەروەها لەوەش تێگەیشت کە تاکەکانی ئیداری ئەم کۆمپانیایانە لەگەڵ گۆڕانکاری لە جۆری تەکنەلۆژیادا، ئەوانیش گۆڕان. واتە هاوتەریب لەگەڵ زۆرتربوونی ئالۆزی رێکخراو، کارمەندەکانی ناوەندی پشتیوانی و تاکە ئیدارییەکانیش هەر بەو رادەیە زۆرتر بوون. بەڵام هەموو ئەم پەیوەندییانە دیاریکراو (رێبازەکراو) نەبوون. بۆ وێنە، کۆمپانیاگەلی خاوەن پرۆسەی بەرهەمی فرە، کەمترین رێژەیان لە کارمەندی لێهاتوو هەبووە و لە رەهەندی فەرمی بوون و ئالۆزییەوە لە ئاستێکی بەرزدا بوون، لە حالێك دا ئەو کۆمپانیایانەی کە پرۆسەی بەرهەمهێنانی یەکجۆر و پرۆسەییان بەکار دێنا لەم رەهەندە بونیادییانەوە پلەیەکی نزمتریان هەبوو.

ئەو بە شیکردنەوە و هەڵسەنگاندنی ورد لە دۆزینەوەکانی خۆی بەو دەرەنجامە گەیشت کە بۆ هەموو چەشنە تەکنەلۆژیایەك (یەکجۆر، فرە، پرۆسەیی) و بۆ هەموو جۆرە بونیادیەك، پانتاییەکی سەرەکی لە چوارچێوە و دەورووبەری خالێکی نێونجیدا هەیە کە کۆمپانیاکانی کاریگەردار دەگرێتەوە. واتە لە ناخی هەموو توێژ یان چەمکی پرۆسەیەك دا، ئەو کۆمپانیایانەی کە تاڕادەیەك لە ژمارەی نێوەنجی (لە رەهەندی لایەنە بونیادییەوە) سەبارەت بە هەر بەشێکی بونیادیی دیکە نزیکترین، کاریگەرییان زۆرترە. (بڕوانە خشتەی ١ — ٦).

تایبەتمەندییە بونیادییەکان	کەم	← →	زۆر
	بەرهەمهێنانی یەکەیی	تەکنەلۆژیا	بەرهەمهێنانی پرۆسەیی
ژمارەی ئاستە ستوونییەکان	٣	٤	٦
چوارچێوەی کۆنترۆڵی سەرپەرشتیار	٢٤	٤٨	١٤
پەیوەندی بەرێوەبەران لەگەڵ هەموو کارمەندەکان دا	١:٢٣	١:١٦	١:١٨
پەیوەندی کارمەندە لێهاتووەکان	زۆر	کەم	زۆر
ئاڵۆزی گشتی	کەم	زۆر	کەم
فەرمی بوون	کەم	زۆر	کەم
ناوەندێتی	کەم	زۆر	کەم

خشتەی ١ -٦: پوختەی دۆزینەکان ڤۆدوارد سەبارەت بە پەیوەندی نێوان ئاڵۆزی تەکنەلۆژیا و بونیاد

ئەو کۆمپانیایانەی کە خاوەنی تەکنەلۆژیای رنێوهێنەری فرە بوون، ئاستێکی بەرزی فەرمی بوونیان تێدا بوو و، دابەشکردن و پێدانی دەسەڵاتی تاڕادەیەك کەمتریان تێدا دەکرا. بەڵام ئەو کۆمپانیایانەی کە تەکنەلۆژیای رنێوهێنەری یەکە(یەکجۆر) و پرۆسەییان هەبوو، بونیادیەکی نەرم نوێنتریان تێدا بوو. لەم کۆمپانیایانەدا، گۆڕانخوازی لە رێگای دابەشکردنی ستوونی کەم، دابەشکردنی کار لە ئاستی نزم، چالاکییە هەرەوەزییەکانی زۆرتر، بەرپرسایەتی دیاریکراوی تاکەکان و بڕیاردن بە شێوەی ناوەندرەتێنی دەسەڵات دەکرا. ئاشکرا بوو کە فەرمی بوونی بەرز و کۆنترۆڵی چڕ و زۆر، لەگەڵ تەکنەلۆژیای دووبارەنەکراو و رنێوهێنەری یەکەیی یەکتریان نەدەگرتەوە و لە پیشەسازییە زۆر خودکار و تەکنەلۆژیاکانی پرۆسەیی بەردەوام و کۆنترۆڵی توند و زۆریش هێندە پێویست نەدەهاتە پێش چاو.

توێژینەوەکانی ڤۆدوارد جۆرێك پەیوەندی لە نێوان تەکنەلۆژیا، بونیاد و کاریگەرداربوونی سەلماند. ئەو کۆمپانیایانەی کە تارادەیەك بونیادیەکی گونجاویان لەگەڵ تەکنەلۆژیای کارپێکەری خۆیان هەبوو، کاریگەردارتر بوون. کۆمپانیاگەلێکیش کە لە بونیادیەکی گونجاو خۆیان دوور خستبۆوە، سەرکەوتنێکی کەمتریان وەدەست دێنا. لەمڕووەوە ڤۆدوارد بەڵگاندنی کرد کە کاریگەرداربوون ملکەچی گونجانی نێوان پێویستییەکانی بونیاد و تەکنەلۆژیایە. ئەو ڕێکخراوانەی کە لە ڕەهەندی خۆگونجاندن لەگەڵ تەکنەلۆژیای بەکارهێنەری خۆیان، بونیادیەکەیان باشتر دەکەن (دەستی بە سەردا دێنن)، بە بەراورد لەگەڵ ئەو کۆمپانیایانەی کە دەست بۆ ئەم بابەتە گرنگە نابەن، زۆر سەرکەوتووترن.

ڤۆدوارد بە توێژینەوەکانی خۆی توانی جیاوازییە گشتییەکان لە نێوان دۆزینەوەکانی خۆی و بنەما گشتییەکانی تیۆرێسییەنە کلاسیکەکان دەر بخا. هەروەها ئەو بابەتەشی هێنایە گۆڕێ کە بنەمای تیۆرێسییەنە کلاسیکەکان لە سەر بنەمای ئەزموونی خۆیان لەو کۆمپانیایانەی کە بەرهەمهێنانی فرەیان هەبووە دانرابوون. کۆمپانیاکانی بەرهەمهێنەری فرە کۆمەڵێك تایبەتمەندی وەك سنووری دەسەڵاتداریێتی روون، فەرمی بوونی زۆر، ڕێژەیەکی کەم کرێکاری ناشارەزا، چوارچێوەی کۆنترۆڵی بەرین لە ئاستی سەرپەرستی کردن و بڕیاردان بە شێوەی ناوەندڕەتێن (نامەرکەزی) یان هەبووە. بەڵام بە هۆی ئەوە کە هەموو ڕێکخراوەکان ئەم تەکنەلۆژیایە بەکار ناهێنن و دۆخێکی ئەوتۆیان نەبووە، هەربۆیەش ئەم بنەمایانە (کلاسیکەکان) نەدەکرا هەمەکی و گشتگیر بکرێن. کەواتە توێژینەوەکەی ڤۆدوارد سەرەتایەك بوو بۆ کۆتاییهێنان بەم تیۆرییە کە بنەماکانی ڕێکخراو و بەڕێوەبەری (کارگێڕی) جیهانگیرە(لە هەموو شوێنێکی دنیادا یەك شتە و نەگۆڕە). لە ڕاستیدا کارەکەی ئەو یەکەمین گۆڕانێك بوو کە بە یارمەتی توێژەرانی تیۆری ڕێکخراو، ڕوانگەیەکی بناژۆخوازانەی لە تیۆری ڕێکخراو و بەڕێوەبەری دا بۆ تیۆرییەکی پێویست و شیاوی ڕێکخراو درووست کرد.

بەراورد کردن

کۆمەڵێك توێژینەوەی دیکە کە دوا بە دوای توێژینەوەکەی ڤۆدوارد کران، دۆزینەوەکانی ئەویان تەئید کردەوە، بەڵام هێندێك ڕەخنەشیان لە تیۆرییەکەی گرت. ئیزن بفەرموو، چاوێك ئاوڕێك لەو شتانە بدەینەوە کە ئەوان لە سەر تیۆرییەکەی ڤۆدوارد وتوویانە.

ئێدوارد هارۆی[3]، یەکێك لە لایەنگرەکانی یەکەمی ڤۆدوارد بوو[2]. ئەو پیی وابوو کە تایبەتمەندی پیشەیی بنەمای سەرەکی و مەبەستی ڤۆدوارد لە توێژینەوەکانیدا بوو. بە بڕوای ئەو تەکنەلۆژیا تایبەتمەند و پسپۆڕانەییەکانی دیکە، کۆمەڵێك پرسی کەمتر لە ئاست بەراوردکردن لەگەڵ تەکنەلۆژیا ئاڵۆزەکان دا دێنێتە گۆڕێ کە پێویستییان بە ڕێگاچارەیەکی تازە دەبێ. هارۆی چل و سێ ڕێکخراوی جۆراوجۆری پیشەسازی خستە بە لێکۆڵینەوە و لە ژێر ناوی *ئەو ڕێکخراوانەی کە ئاڵۆزییەکی پیشەیی زۆریان تێدایە* (کە هاوچەشنی هەمان تەکنەلۆژیای بەرهەمهێنانی پڕۆسەکەی ڤۆدوارد بوو) و *ئەو ڕێکخراوانەی کە ئاڵۆزییەکی مامناوەندیان تێدایە* (کە هەر هەمان تەکنەلۆژیای بەرهەمهێنانی فرەیی ڤۆدوارد بوو) و *ئەو ڕێکخراوانەی کە ئاڵۆزییەکی دیاریکراویان تێدایە* (هاوچەشنی تەکنەلۆژیای یەکەی ڤۆدوارد) پۆلێنە کرد. پۆلێنەکردنەکەی ئەو بە پیی ژمارەی بەرهەمی بەرچاوی ئەو کۆمپانیایانە بوو کە لە ماوەی دە ساڵ دا گۆڕانیان بە سەردا هاتبوو. هارۆی تایبەتمەندی دیاریکەربوونی تەکنەلۆژیای تەئید کرد کە لە لایەن ڤۆدواردەوە هاتبووە بەر باس و هەروەها لە پەیوەندی نێوان بونیاد و تایبەتمەندی پیشەیی ڕێکخراوەیی تێگەیشت. لە بنەڕەت دا، ڕێکخراو خاوەنی کۆمەڵێك تەکنەلۆژیای تایبەت و دیاریکراوە، یەکە لاوەکیەکان زۆر تایبەتی و پسپۆڕانەن و ئاستێکی دڵخوازی زۆرتریان تێدایە و بە بەراورد لەگەڵ کۆی گشتی کارمەندەکانی ئەم جۆرە ڕێکخراوانە لە بەرامبەر ئەو ڕێکخراوانەی کە پیشەسازی پیشەیی ئاڵۆزیان تێدایە زۆر لە سەرتر بوو.

دۆزینەوەکا ڤۆدوارد، لەو توێژینەوانەی کە لە کۆمپانیا بەرهەمهێنەرەکان دا کرا، جارێکی دیکە تەئید کرایەوە[3]. لەم توێژینەوەدا لێکۆڵەر، بەڵگە و دۆکۆمێنتی زۆری سەبارەت بە بوونی شێوازێکی بونیادیی جیهانگیر و بنەڕەتی دۆزییەوە. ئەم توێژەرە لە پەیوەندی لەگەڵ ئەو بانگەشەی ڤۆدوارد کۆمەڵێك بەڵگە و دۆکۆمێنتی کەوتە دەست کە گوتبووی یەکەی بەرهەمهێنان، فرەیی و پڕۆسەیی پێویستی بە شێوازە جۆراوجۆرەکانی بونیادییە و پێکەوەگونجانی درووستی بونیاد و تەکنەلۆژیا لە ڕێکخراودا، ئەگەری سەرکەوتنی ڕێکخراو زیاتر دەباتە سەر.

---

3. Edward Harvey

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

توێژینەوە و شیکردنەوەی ڤۆدوارد بە هیچ شێوەیەك هۆیەكی لێبڕاو و نەگۆڕی سەبارەت بە تایبەتمەندی دیاریكەربوونی تەكنەلۆژیا نەخستەڕوو[٤]. زۆر رەخنە لە لایەنەكانی توێژینەوەكەی گیرا. بە هۆی ئەوە كە شێوازی توێژینەوەكەی ئەو لە سەرەتادا پشت ئەستوور بوو بە بابەتەكانی بەرچاوەكی و وتووێژ، ئەگەری ئەوە زۆر بوو كە جۆرێك بەریانی و حەزكردن بە چالاكی تایبەتی لەو كۆمپانیایانە وەبەرچاو بكەوێ كە ئەو بۆ توێژینەوە دیاری كردبوون. پێوەرەكانی ئەو سەبارەت بە سەركەوتنەكانی رێكخراوەییش رەخنەی كەوتە سەر. دواجار بە هۆی ئەوە كە چونكە كۆمپانیاكانی مەبەستی ئەو بۆ توێژینەوە تاڕادەیەك هەموویان، كۆمپانیاكانی بەرهەمهێنانی ئینگلیزی بوو، هەربۆیەش گشتاندن و هەمەكی كردنی دۆزینەوەكانی ڤۆدوارد دەبێ زۆر بە پارێز و وریاییەوە بۆ هەموو كۆمپانیاكانی ئینگلیز و كۆمپانیاكانی بەرهەمهێنان لە دەرەوەی ئینگلیز بكرێ.

تەكنەلۆژیای پشت ئەستوور بە زانیاری:

رۆڵی پێرۆ لە پێناسەكردن و هەڵسەنگاندنی تەكنەلۆژیادا

یەكێك لە گرنگترین بەربەستەكانی روانگەی ڤۆدوارد سەبارەت بە تەكنەلۆژیا ئەوە بوو كە ئەو تەكنەلۆژیای بەرهەمهێنەری كردبووە بنەمای توێژینەوەكەی خۆی. لەوەڕا كە كەمتر لە نیوەی رێكخراوەكان بەرهەمهێنەرن، هەربۆیەش پێویستە كە تەكنەلۆژیا جۆرێك پێناسە بكرێ كە مەبەست لەو لە تەواوی رێكخراوەكان دا بەكار بێت. **چارلێز پێرۆ**[٤] لەم پەیوەندییەدا رێكارێكی پێشنیار كردوە[٥].

پێشینە

پێرۆ لە جیاتی ئەوەی كە سەرنج بداتە تەكنەلۆژیا بەرهەمهێنەری، لە تەكنەلۆژیایەك ورد بۆوە كە لە سەر بنەمای زانست بوو. ئەو تەكنەلۆژیای وەك هەولێك یان شێوازێك پێناسە كرد كە تاك

---

٤ . بڕوانە كۆتایی كتێب، بەشی سەرچاوەكانی باسی شەشەم، و. ك.

4. Charles Perrow

٥ . بڕوانە كۆتایی كتێب، بەشی سەرچاوەكانی باسی شەشەم، و. ك.

بۆ گۆڕانکاری لە تەن (شمەك)، چەمك یان مەبەستێك دا سوودی لێ وەردەگرێ، جا چ ئەم کەسە سوود لە شێوازەکان و ئامرازەکانی میکانیکی وەرگرێ یان سوودیان لێ وەرنەگرێ[٦]. پاشان دوو رەهەندی بنەڕەتی ئەو تەکنەلۆژیایەی روون کردەوە کە لە سەر زانست وەستاوە.

یەکەمین رەهەندی تەکنەلۆژیای وەستاو لە سەر بنەمای زانست، لە ژمارەی ئەو ناوازانە ورد دەبێتەوە کە تاك لە کارەکەی دا لەگەڵیان بەرەوڕوو دەبێتەوە. پێرۆ ئەم رەهەندەی بە **گۆڕانخوازی ئەرك** ناوزەد کرد[5]. ئەو پیی وابوو ئەگەر پیشە، زۆر دووبارەکراو و رۆژانە بێ، ناوازەی کەمتری دەبێ. ئەو پیشانەی کە بە شێوەیەکی سرووشتی لە چالاکییە رۆژانەییەکان دا ناوازەی کەمتریان هەیە زۆرن، بۆ وێنە پیشەی ئەو کەسانەی کە کاری پەیوەندیدار بە هێڵێکی بەرهەمهێنان دەکەن. لە لایەکی دیکەوە، ئەگەر پیشە فرەچەشنی کاری زۆر بێ، کۆمەڵێك ناوازەی زۆرتری دەبێ. پۆستەکانی بەڕێوەبەری ئاستێکی بەرزی رێکخراو و پیشەی راوێژکارانە نموونەی ئەم جۆرە پیشانەن. هەربۆیەش ئاستی گۆڕانخوازی ئەرکەکان، کارەکە لە رێگای بەراوردکردنی ئەو بە پیی ئاڕاستەیەکی گۆڕانخواز — دووبارەکراو هەڵدەسەنگێنێ.

دووەمین رەهەندی تەکنەلۆژیای وەستاو لە سەر بنەمای زانست، جۆری لایەنەکانی گەڕان بە مەبەستی دۆزینەوەی مێتۆدەکانی سەرکەوتن بە مەبەستی وڵامە گونجاوەکان بۆ ناوازەکان هەڵدەسەنگێنێ. ئەم لایەنانەی دەگەڕێن دەکرێ بۆ ئەوەی زیاتر روون و دیار بن شی بکرێنەوە. تاك دەتوانێ بۆ دۆزینەوەی رێگاچارەیەك، هزر و بیری لۆژیکی و شیکارییانەی خۆی بەکار بێنێ. ئەگەر تۆ خوێندکاری پلە دووی پۆلەکەتان بی بەڵا لە پڕ لە یەکەمین تاقیکاری خولیدا، دەرەجەی دەرچوونت وەدەست نەهێناوە، دەتوانی بە شێوەیەکی لۆژیکی بابەتەکە تاوتوێ بکەی و رێگاچارەیەکی بۆ بدۆزییەوە. ئایا بۆ خوێندنەوەی وانەکانی تاقیکاری، کاتی پێویستت بە دەستەوە نەبوو؟ خوێندکارە بەرزەکانی دیکەی پۆلەت چ دۆخێکیان هەبووە؟ تۆ بە هێنانە گۆڕی ئەم جۆرە پرسیارانە دەتوانی هۆی سەرەکی پرسەکە بدۆزییەوە.

بە پێچەوانە، رەنگە کۆمەڵێك پرسیار باش شی نەکرابێتەوە. بۆ وێنە ئەگەر تۆ وەستای دیواری (معمار) کە دەتەوێ بۆ داڕشتنی خانوویەك بە پیی ستانداردەکان و پێوەرگەلێك کە قەت نەتخوێندوون و ئاگات لێیان نیە، هەوڵ بدەی، ئاشکرایە کە بۆ ئەم کارە هیچ چەشنە

---

٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

5. Task Variability

شێوازێکی گەڕان نادۆزییەوە. تۆ دەبێ بۆ دۆزینەوەی ڕێگاچارە، یان دەبێ پشت بە ئەزموونەکانی پێشووی خۆت یان بە دادوەری تاکەکەسی خۆت ببەستی یان ئەوە کە بە شێوەیەکی بەرچاوەکی ڕێگاچارەیەك بدۆزییەوە. لە ڕێگای گومانکردن و گریمانە یان هەڵە و تاقیکردنەوە، رەنگە ڕێگاچارەیەکی شیاو و گونجاوت دەست بکەوێ. پێڕۆ ئەم رەهەندەی دووەم ناو نا، **شیکردنەوە و شرۆڤەی پرس**[6] و لە سەر رەوتێك لە ئاستی دیارەوە تا نادیار پۆلێنە کرد. خشتەی ٢ — ٦ پرسیارنامەیەکی دە دانەیی نیشان دەدا کە ئەم دوو رەهەندەی تەکنەلۆژیا لە سەر بنەمای زانست دەپێوێ.

خشتەی ٢ — ٦ پێوانەکردنی تەکنەلۆژیا

گۆڕانخوازی ئەرك و شی و شرۆڤەکردنی پرس دەکرێ لە یەکەیەکی ڕێکخراوەییدا لە ڕێگای ئەو وڵامانەی کە کارمەندەکانی ئەو یەکەیە بەو دە پرسیارەی خوارەوە دەیدەنەوە، پێوانە بکرێ. دەرەجەی پرسیارەکان بە شێوەی نۆڕماڵ (مامناوەند) دابەش کراون و بۆ هەر وڵامێك نمرەیەك لە یەك تا حەوت لەبەرچاو گیراوە.

گۆڕانخوازی ئەرك

١ — چ ژمارەیەك لەم ئەرکانە رۆژانە نەگۆڕ و دووپاتەن؟

٢ — تا چ رادەیەك دەتوانی بڵێی کارەکەتان دووپاتەیە؟

٣ — تاکەکان، لەم یەکە ڕێکخراوەییەدا، لە زۆربەی کاتەکان دا، پیشەکانی خۆیان وەك یەك (هاوچەشن) دەکەن.

٤ — لە بنەڕەت دا تاکەکان لەم یەکە ڕێکخراوەییەدا، بۆ بەجێگەیاندنی پیشەی خۆیان، چالاکی دووپاتە ئەنجام دەدەن؟

٥ — ئەرکەکانی تۆ بە چ رادەیەك دووپاتەن؟

---

6. Problem Analyzability

شی و شرۆڤەکردنی پرس (بابەت)

١ — تا چ رادەیەك بۆ ئەنجامدانی کارە بنەڕەتییەکانی خۆت کە بە شێوەیەکی ئاسایی ئەنجامی دەدەی، شێوازێکی بە تەواوی دیاریکراو هەیە؟

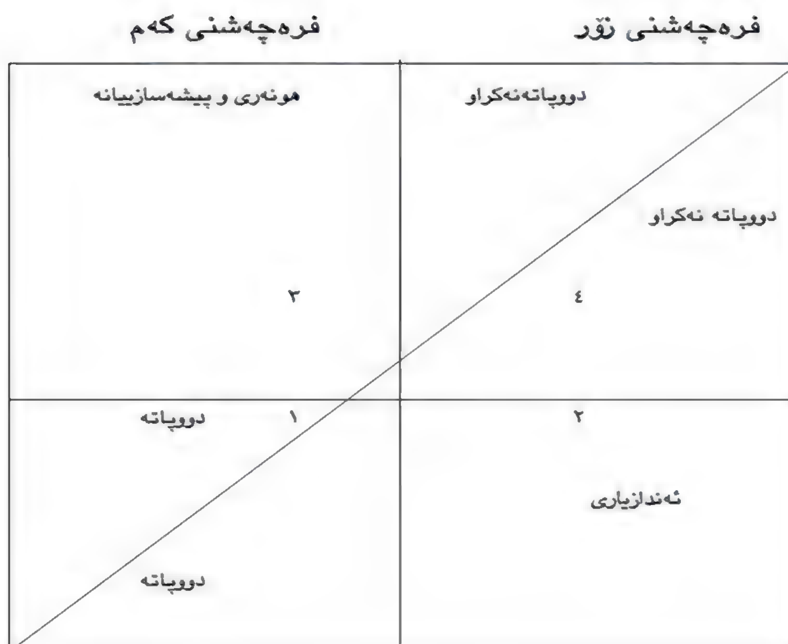
٢ — تا چ رادەیەك چوارچێوەیەکی زانستی پێناسەکراو لە پەیوەندی لەگەڵ بابەتی کارەکەی تۆدا هەیە کە بکرێ تۆ بۆ ئەنجامدانی کارەکانت رێنوێنی بکا؟

٣- تا چ رادەیەك قۆناغی لۆژیکی بەردەوام لە کارەکەتان دا هەیە کە دەتوانێ بۆ بەجێگەیاندنی کارەکانتان سوودیان لێ وەرگیردرێ؟

٤ — بۆ ئەنجامدانی کارەکانت، بەڕاستی تا چ رادەیەك پشت بە لایەن و شێوازی کار دەبەستی؟

٥ — تا چ رادەیەك قۆناغە لۆژیکییە بەردەوامەکان لە کارەکەتان دا هەیە کە دەکرێ بۆ بەئاکام گەیشتنی کارەکانت پێڕەوییان لێ بکەی؟

ئەم دوو رەهەندە (گۆڕانخوازی ئەرك و شی و شرۆڤەکردنی پرس) دەتوانێ بۆ درووستکردنی ماترسێکی ٢×٢ کەڵکی لێ وەرگیردرێ. وێنەی ١ — ٦ ئەم ماتریسە نیشان دەدا.



وێنەی ١ – ٦: پۆلێنەکردنی تەکنەلۆژیا لە روانگەی پێڕۆوە

لەم ماتریسەدا هەموو خانەیەك لەو جۆرە چوار لایەنەیەی تەکنەلۆژیا واتە تەکنەلۆژیا دووبارە، ئەندازیاری، هونەری و پیشەساز و دووبارەنەکراو نیشان دراوە.

تەکنەلۆژیای دووبارەکراو[٧] (خانەی ژمارە ١) ناوازەی کەمی هەیە و شی و شرۆڤەکردنی پرسەکان لەودا زۆر بە سانایی دەکرێ. پرۆسەی بەرهەمهێنانی فرە لە درووستکردنی ئاسن، ترۆمبێل و پان پالاوتنی نەوت دەکەوێتە ناو ئەم چەمکەوە. پیشەی پێسپێردراوی بانك یەکێکی دیکەیە لە نموونەی ئەم جۆرە تەکنەلۆژیایە. **تەکنەلۆژیای ئەندازیاری**[٨] (خانەی ژمارە

7. Routine Technologies
8. Engineering Technologies

٢) کۆمەڵێك ناوازەی جۆراوجۆری تێدایە بەڵام دەتوانن بە شێوەیەکی عەقڵانی و بنەمایی و ڕێك و پێك، کەڵکیان لـێ وەرگیردرێ. ئەو چالاکییانەی کە بە هۆی ژمێریارانی دارایی دەکرێن و یان درووستکردنی یەکە ئیدارییەکان نموونەی ئەم جۆرە تەکنەلۆژیەن. **تەکنەلۆژیا هونەری و پیشەسازییەکان**[9] (خانەی ژمارە ٣) لەگەڵ کۆمەڵێك گرفتی تاڕادەیەك ئەستەم دا بەرەوڕوون بەڵام کۆمەڵێك ناوازەی کەمتریان تێدایە. کۆمەڵێك پیشەی وەك کەوشدووری، چاك کردنەوە(تامیرکردن) و هەروەها پیشە هونەرییەکانی ماڵەوە لە نموونەی ئەم جۆرە تەکنەلۆژیایەن. دواجار **تەکنەلۆژیای دووبارەنەکراو**[10] (خانەی ژمارە ٤) کۆمەڵێك ناوازەی زۆری هەیە و شی و شڕۆڤەکردنی پرسەکانیش لەودا زۆر ئەستەمە. پلاندارێژی ستراتیژیك و چالاکییە توێژینەوەییەکانی بنەمایی نموونەی ئەم چەشنە تەکنەلۆژیایەن. پێڕۆ بەڵگاندنی کرد کە ئەگەر پرسەکان بتوانن بە شێوەیەکی سیستماتیك تاوتوێ بکرێن و شی و شڕۆڤەی لۆژیکیش دەکرێ لەواندا سوودی لـێ وەرگیردرێ، خانەکانی ژمارە یەك و دوو دەتوانن گونجاو و لەبار بن. کۆمەڵێك پرس کە تەنیا بە شێوەیەکی بەرچاوەکی، گومانی و یان بە ئەزموونێکی ناشیکارییانە، تاوتوێ بکرێن، پێویستی تەکنەلۆژیای خانەکانی دوو یان چوارن. هەروەها ئەگەر پرسە نوێیەکان، ناباو و نائاسایی بن و بە شێوەیەکی ڕێك و پێك دەربکەون، خانەکانی ژمارە یەك یان سێ گونجاون.

پێڕۆ باسی ئەوەشی هێنایە گۆڕێ کە گۆڕانخوازی ئەرك و شیکردنەوەی پرسەکان پەیوەندییەکی باش (پۆزەتیڤ)یان پێکەوە هەیە. بە سەرنجدان بەم بابەتە ناکرێ نموونەی ئەوە هەڵبدەین کە ئەرکەکان لەودا ناوازەی کەمیان تێدا بێ و پرسی شیاوی شی و شڕۆڤەکردنیان نەبێ یان ئەوە کە ئەرکەکان ناوازەی زۆریان تێدا بێ بەڵام پرسەکان باش پێناسە کرا بن و بە سانایی بکرێ شی و شڕۆڤە بکرێنەوە. کەواتە تەکنەلۆژیاکانی چوار لایەنە دەتوانن لەگەڵ ڕەهەندێکی دووبارەکراو — نادووبارەکراو تێکەڵ بە یەکتری بن. ئەم ڕەهەندە لە وێنەی ١ — ٦دا وەك هێڵێکی نێوانبڕ نیشان دراوە.

9. Craft Technologies
10. Nonroutine Technologies

دەرەنجامەکان

پیّرۆ بانگەشەی ئەوەشی دا کە شیّوازەکانی کۆنترۆڵ و هاوئاهەنگی دەبیّ بە جۆریّك تەکنەلۆژیای کارکردی بگۆڕدریّن. تەکنەلۆژیای زۆر دووبارەکراو، ریّکخراویّکیان دەویّ کە لە ئاستیّکی بەرزدا دەبیّ سیستماتیك بن. بە پیّچەوانەی تەکنەلۆژیای نادووبارەکراو پیّویستی بە گۆڕانخوازی بونیادیی زۆرتری هەیە. پیّرۆ دواتر لایەنە سەرەکییەکانی بونیاد کە دەبیّ هاوکات لەگەڵ جۆریّك تەکنەلۆژیای کارکردیدا بگۆڕیّنی دیاری کرد: ١) رادەی ئازادی کردەوە کە دەکریّ بۆ ئەنجامدانی کارەکان سوودیان لـیّ وەرگیردریّ. ٢) هیّزی گرووپەکان بۆ چاوەدیّری بە سەر ئامانجە یەکە یان ستراتیژییە بنەماییەکان، ٣) ئاستی پەیوەیستبوون دوو لایەنەی نیّوان گرووپەکان، ٤) ئاست و سنووریّك کە ئەم گرووپانە سوود لە هاوئاهەنگی کارەکانیان دا، بەرهەمی هەڵگەڕاوە و یان پلانرێژی کەسانیتریش وەردەگریّ.

ئەوەی باسمان کرد یانی چی؟ روونە و ئەویش ئەوەیە کە تەکنەلۆژیای دووبارەکراو (خانەی ژمارە ١) دەتوانیّ لە ریّگای کۆنترۆڵ و هاوئاهەنگی ستاندرادکراوەوە، باشتر سوودی لـیّ وەرگیردریّ. ئەم تەکنەلۆژیایانە دەبیّ لەگەڵ ئەو پیّکهاتانەی کە لە ناوەندیّتیخواز و فەرمی بوونی بەرزدان سوودیان لـیّ وەرگیردریّ. لە لایەکی دیکەوە تەکنەلۆژیا دووبارەنەکراوەکان (خانەی ژمارە ٤) گۆڕانخوازیشن. لە بنەڕەت دا ئەوانە دەبیّ ناوەندرەتیّنیان تیّدا بیّ و هەڵکردنیّکی بەرز و تەبایی و رەباییەکی زۆر لە نیّوان ئەندامانی ریّکخراوەکەیان هەبیّ و هەروەها لانیکەمی فەرمی بوون بگرنە بەر. لەم نیّوەدا تەکنەلۆژیای هونەری و پیشەسازییانە (خانەی ژمارە ٣) پیّویستی بەوەیە کە پرسەکانی نیّوخۆیی بە یارمەتی کەسانیّکی بە ئەزموون و ئەوانەی کە لە زانست و پسپۆڕیدا زۆریان پیّیە و شارەزان چارەسەر بکریّن. ئەم شتە، واتە ناوەندرەتیّن. تەکنەلۆژیای ئەندازیاریش (خانەی ژمارە ٢) چونکە کۆمەڵیّك ناوازەی زۆری هەیە بەڵام پرۆسەکانی گەڕان بە دوای چارەسەرکردنی گیرو گرفت لەودا شیاوی شی و شرۆڤەن دەبیّ بڕیارەکان بە شیّوەی ناوەندرەتیّن دەربچن، بەڵام گۆڕانخوازبوون دەبیّ لە ریّگای فەرمی بوونی کەمەوە بپاریّزریّ. خشتەی ژمارە ٣ — ٦ پیّشبینیەکانی پیّرۆ لەم پەیوەندییەدا نیشان دەدا.

ژمارەکان	تەکنەلۆژیا بونیادییەکان			تایبەتمەندییە	
		فەرمی بوون	ناوەندێتی	چوارچێوەی کۆنترۆڵ	هاوئاهەنگی و کۆنترۆڵ
١	دووبارە	زۆر	زۆر	بەرین	پلاندانان و بەرنامەی زۆر جیددی
٢	ئەندازیاری	کەم	زۆر	مامناوەند	راپۆرتەکان و کۆبوونەوەکان
٣	هونەری و پیشەسازییانە	ناوەند	کەم	مامناوەندێکی روو لە زۆر	
٤	دووبارەنەکراو	کەم	کەم	مامناوەندێکی روو لە کەم	راهێنان و کۆبوونەوەی تۆرمە بە کۆمەڵەکان و کۆبوونەوەی گرووپ و کۆمەڵەکان

خشتەی ٣- ٦: پێشبینیەکانی پێرۆ لە پەیوەندی لەگەڵ تەکنەلۆژیا - بونیاددا

هەڵسەنگاندن

ماتریسی ٢×٢ تەکنەلۆژیاکان و رەهەندەکانی بونیادی گونجاو لەگەڵ ئەوان دا، بە یارمەتی پێڕۆ بە شێوەیەکی ئەزموونی خستە بەر تاقیکارییەوە. بەڵام لێکۆڵەرانیتر خۆیان لەو کارە بوارد.

توێژینەوەیەك کە لە سەر چواردە کۆمپانیای رنێوهێنەری قەبارە مامناوەند لە پەیوەندی لەگەڵ تەنیا دوو خانەی ماتریس (واتە تەکنەلۆژیای دووبارەکراو و دووبارەنەکراو) کرا، پێشبینیەکانی پێڕۆی تەئید کرد[7]. توێژینەوەیەکی دیکە کە سەبارەت بە شازدە دامەزراوەی تەندرووستی و خزمەتگوزاری گشتی کرا ئەوەی تەئید کردەوە کە ١)رێکخراوەکان تەکنەلۆژیای جۆراوجۆریان هەیە، ٢) کارە دووبارەکراوەکان بەرادەیەکی زۆر بڕیاردان لە شێوەی ناوەندێتیان دەوێ[8].

دامەزراوەی خستنەڕووی خزمەتگوزاری دامەزراندن، کۆمەڵێکی دیکە لەو رێکخراوانە بوون کە بە مەبەستی تاقیکردنەوەی تیۆری پێڕۆ وە کەوتنە بەر شی و شرۆڤەکارییەوە[9]. لەم توێژینەوەیەدا لە جیات تەکنەلۆژیای رێکخراوەیی، تەکنەلۆژیایەکی یەکە کەوتە بەر سەرنجەوە. بە مەبەستی ئەوە کە ئەگەر دووبارەبوونی تەکنەلۆژیا بەڕاستی بونیاد دەخاتە ژێر کاریگەرییەوە، ئەم کاریگەرییە دەبێ لە ئاستی یەکەی بەرچاوتردا زۆرتر دەربکەوێ. ئەوجارەش ئاکام و دەرەنجامی ئەم توێژینەوەیەش، پێشبینییەکانی پێڕۆی جارێکی دیکە تەئید کردەوە: واتە کارێك کە زۆر دووبارەیە، فەرمیبوونێکی زۆری تێدایە.

بە کورتی، زۆر پشتیوانی لە دۆزینەوەکانی پێڕۆ کراوە. رێکخراوەکان و یەکە لاوەکیەکانی خاوەن تەکنەلۆژیای دووبارەکراو لە رێکخراوەکان و یەکە لاوەکییەکانی خاوەن تەکنەلۆژیای دووبارەنەکراو حەزیان لە فەرمیبوون و ناوەندێتی هەیە.

---

٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

بەر لەوەی تیۆری پێرۆ تەواو بکەین، دەبێ سەرنج بدەینە خاڵێك و ئەویش ئەوەیە کە تیۆری سەرەکی پێرۆ شتێکی زۆر لەوە زیاتر لەو باسانەیە کە ئێمە قسەمان لە سەری کرد. بۆ وێنە ئەو پەیوەندی نێوان جۆرەکانی تەکنەلۆژیا و رەهەندەکانی بونیادیی وەك ئاستەکانی هیرارکی دەسەلات و جۆرەکانی هاوئاهەنگی پێشبینی کردوە. پەیوەندی پێشبینیکراو ئەو لە لایەن کۆمەڵێك توێژەر بە شێوەیەکی ئەزموونی سەلمێندرا[10]. دەشزانین کە کۆمەڵێك رەخنەشی لێگراوە و زۆر رەهەند لە تیۆری ماتریسی ئەو رەخنەی لە سەرە. بەلام لە ئاستێکی گشتی دا، گەلێك بەڵگە و دۆکیۆمێنت سەبارەت بە تەئیدی تیۆرییەکەی ئەو هەیە.

دڵنیانەبوون لە ژینگە

رۆڵی تامسۆن سەبارەت بە پێناسە و هەڵسەنگاندنی تەکنەلۆژیا

سێیەمین خاوەنڕا کە لە ئەدەبیاتی بونیاد — تەکنەلۆژیادا رۆڵێکی گرنگی گێڕاوە، جیمز تامسۆن[11]ە[11]. تامسۆن بە پێچەوانەی ڤۆدوارد و پێرۆ، لایەنگری دیاریکەربوونی تەکنەلۆژیا نیە. بەلام هەر وەك دەبینین، رۆڵی تامسۆن لە خستنەڕووی ئەم تیۆرییەدا ئەوەی کە تەکنەلۆژیا، هەڵبژاردنی ستراتیژی گونجاو بۆ کەمکردنەوەی دڵنیانەبوون و بێ‌متمانەیی لەبار دەکا و شێوازە روونەکانی بونیادیی دەتوانێ کەمبوونەوە و نەمانی بێ‌متمانەیی ئاسان بکا.

پێشینە

تامسۆن لە هەوڵی ئەوەدا بوو کە جۆرێك پۆلێنەکردن لەو تەکنەلۆژیایانە بخاتەڕوو کە لە رێکخراوە ئاڵۆزەکان دا کەڵکیان لـێ وەردەگیردرێ. ئەو سێ جۆر تەکنەلۆژیای پێشنیار کرد کە بە پیی ئەو ئەرکانەی کە هەموو یەکەیەکی رێکخراوەیی ئەنجامیان دەدا دەناسرێن.

تەکنەلۆژیای بەردەوام و پەیتا پەیتایی: ئەگەر ئەرکەکان یان چالاکیەکان بە شێوەیەکی بەردەوام پێکەوە پەیوەندی دوو لایەنەیان هەبێ، تامسۆن ئەوانەی ناو ناوە بەردوام و پەیتا

---

١٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

11. James Tompson

١١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

پەیتایی. ئەم تەکنەلۆژیایە بە یارمەتی زنجیرەیەك قۆناغی دووبارەکراوی بەردەوام، بەو شێوەی کە لە وێنەی (ئا ٢- ٦) نیشاندراوە دەناسرێ.

واتە چالاکی ئا دەبێ پێش چالاکی ب بکرێ و چالاکی ب پێش چالاکی ج و هەر بەو شێوەیە چالاکی ج پێش چالاکی د ئەنجام بدرێ. هێڵەکانی بەرهەمهێنانی کۆمپانیاگەلێك کە رنێوهێنەری فرەن و زۆربەی فرۆشگاکانی قوتابخانە نموونەی **تەکنەلۆژیایی بەردەوام و پەیتا پەیتایی**[12] ن.

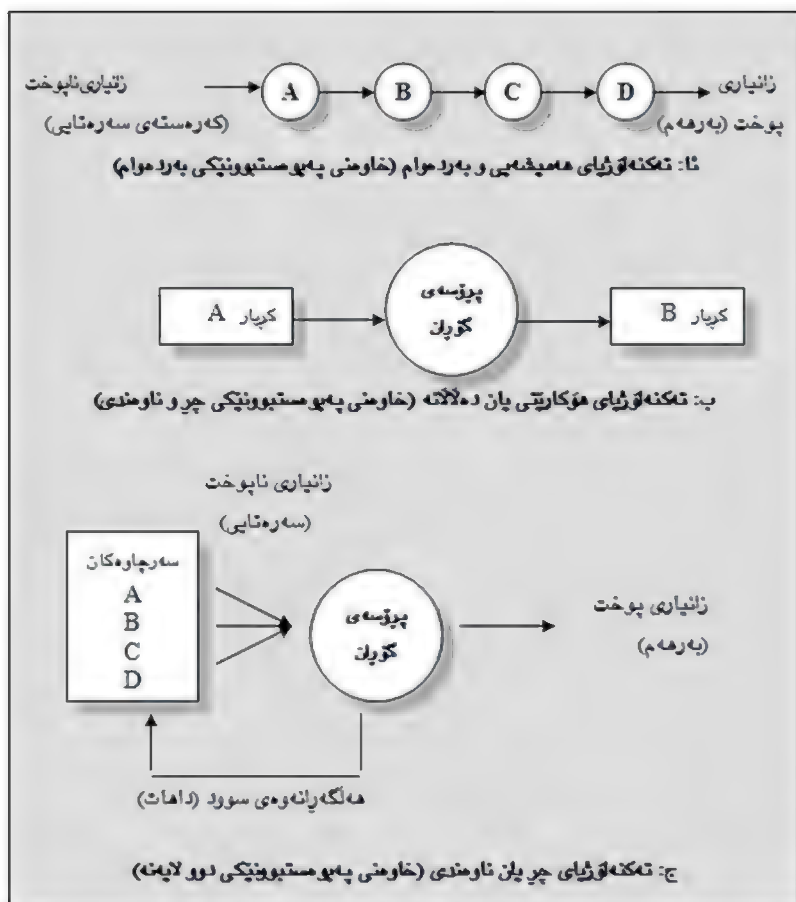
چونکە تەکنەلۆژیای بەردەوام و پەیتا پەیتایی پێویستی بە کارامەیی و هاوئاهەنگی و هەروەها پەیوستبوونی بەردەوامی دوو لایەنە لە نێوان چالاکیەکانە، هەر بۆیەش نەبوونی متمانەیەکی بەرچاو کە بەرێوەبەری لەگەڵیان بەرەوڕوویە پەیوەندی بە ناوەند و هۆبە (لق)ەکانەوە هەیە.

بۆ وێنە راکێشان و وەدەستهێنانی کەرەستەی خاو یان فرۆشتنی کەل و پەل و بەرهەمەکان، وردبینی و سەرنجێکی تایبەتییان دەوێ. لە ئاکام دا بەرێوەبەری پیی خۆشە بە یارمەتی کۆنترۆڵی ناوەند و لقەکان وڵامی ئەم دڵنیانەبوونە لە ژینگە بداتەوە. یەکێك لە شێوازەکانی گەیشتن بەم بابەتە گرنگە، تێکەڵکردنی ستوونییە (چ بە خستنەڕووی کەرەستەی خاو و چ لەگەڵ فرۆشیار یان تێکەڵکردنی هەر دووکیان). ئەم تێکەڵکردنە ستوونیە ئیزنی ئەوە دەدا بە رێکخراو، بە سەر کۆمەڵێك سەرچاوەی گرنگدا زاڵ بێ کە لە ژینگە یان سنوورەکانی دەرەوەی ئەو دووانە هەیە و بەرهەمەکەیان دڵنیانەبوونێکی تێکەڵە.

تەکنەلۆژیای نێوبەند: تامسۆن **تەکنەلۆژیای نێوبەند**[13]ی بە جۆرێك تەکنەلۆژیای بەوە پێناسە کردوە کە کڕیاری بە ناوەند و لقەکانەوە پەیوەند دەدا. بانکەکان، ناوەندەکانی سودوەرگرتن لە تەلەفوون، فرۆشگا وردە فرۆشەکان، ئەو رێکخراوانەی کە خزمەتگوزاری کۆمپیوتەر دەکەن، دامەزراوەکانی دۆزینەوەی کار و خزمەتگوزارییەکانی خۆشبژ(رفاه)ی گشتی و ئیدارەکانی پۆستە لەم جۆرە تەکنەلۆژیایە کەڵك وەردەگرن. هەروەك لە وێنەی ب ٢ — ٦دا نیشان دراوە، تەکنەلۆژیای نێوبەندی یەکە سەربەخۆکان پێکەوە گرێ دەدا. ئەم یەکە گرێدەرانە ئەرکی خۆیان لە رێگای ستانداردکردنی ئاڵوێرکردنی رێکخراوەیی و دروستکردنی سەقامگیری لە رەفتاری کڕیاردا سەر دەگرێ و بە ئاکام دەگا.

---

12. Long – Linked Technology
13. Mediating Technology



٢ — ٦: پۆلێنەکردنی تەکنەلۆژیا لە روانگەی جیمز تامسۆنەوە

بۆ وێنە بانك، پاشکەوت کردنی (پێسپێرداو) بە وام وەرگرەکانەوە گرێ دەدا. ئەوان یەکتری ناناسن بەڵام سەرکەوتنی بانکەکان بە راکێشانی هەر دووکیانەوە بەستراوەتەوە. بانکێك کە پارەیەکی نەختینەی زۆری هەیە بەڵام وام ناداتە کەس، ناتوانێ سەرکەوتوو بێ.

هەروەها کاتێك وام وەرگرەکان زۆر بن بەڵام بانك پارەکەی خۆی نەداتێ، بانك نابووت (ورشکست) دەبێ، دواجار، بە هۆی پەیوەستبوونی ڕێکخراو (کۆمپانیا) بە کڕیارەکان و قەبووڵکردنی مەترسی سرووشتی کە لە ئاڵۆیرەکانیان دا هەیە، ئەو بەڕێوەبەرانەی کە سوود لە تەکنەلۆژیای نێوبەند وەردەگرن لەگەڵ بێ‌متمانەیی بەرەوڕوو دەبن.

بەڕێوەبەران بە چ شێوەیەك لەگەل ئەم متمانە نەبوونی ژینگەییە رووبەڕوو دەبنەوە؟ بە یارمەتی بردنە سەری خزمەتگوزاری گشتی. ئەگەر ڕێکخراوێك کڕیاری زۆر بێ، کەمتر پشت بە کڕیارێکی یەکە دەبەستێ. بە پێی ئەم بانکانە، پاشکەوتکەری زۆری دەوێ و بۆ دانی قەرزی بازرگانی جۆراوجۆر، بەردەوام لە هەوڵ دایە.

تەکنەلۆژیای چڕ: تامسۆن سێیەمین کۆمەڵی تەکنەلۆژیای بە **تەکنەلۆژیای چڕ**[14] ناوزەد کرد و ئەوەش بریتیە لە وڵامدانەوەیەکی باو بە کۆمەڵێکی جۆراوجۆر لە هەلومەرجە جۆراوجۆر و نموونە پێویستەکان. وڵامێکی ورد بە چییەتی و جۆری پرسەکانەوە پەیوەندی هەیە کە ناکرێ بە شێوەیەکی ئاسایی پێشبینیان بکەین. نموونەکانی ئەم تەکنەلۆژیایە لە نەخۆشخانە، تاقیگا توێژینەوەکان، ڕێکخراوەکانی راوێژکاری بەڕێوەبەران و گرووپەکانی زەربەتی سپا بەکار دەبردرێن.

بۆ وێنە تەکنەلۆژیای چڕ لە نەخۆشخانەکان بەکار دەبرێن. لە ساتێك دا کە نەخۆشێك لە دۆخێکی نائاسایی و بەپەلەدا سەردانی نەخۆشخانە دەکا، دەبێ کاری پەیوەندیدار بە تیشك وەرگرتن، تاقیکاری و دەرمانی لە سەر ئەو دەکرێ و پزیشکە پسپۆڕەکان لە بوارە جۆراوجۆرەکان دا دەچنە سەری و ئەگەر پێویست بوو کەڵك لە خزمەتگوزاری کۆمەڵایەتیش وەردەگرن. هەر کام لەم جۆرە خزمەتگوزارییانە پاش هەڵسەنگاندنی دۆخی نەخۆش و ئەنجامدانی تاقیکاری پێویست، روون دەبێتەوە و دەردەکەوێ[12].

وێنەی ج ٢ — ٦ روونی دەکاتەوە کە تەکنەلۆژیای چڕ، هاوئاهەنگی لە ڕێگای پەیوەند دوو لایەنە بە ئاکام دەگەیەنێ. کۆمەڵێك سەرچاوەی زۆر بەردەستی ڕێکخراو کە بە پێی دۆخ و هەڵکەوتوویی و بە تێکەڵکردنێکی سنووردار لە یەك کاتی دیاریکراودا، سوودیان لـێ وەردەگیردرێ. هەڵبژاردن، تێکەڵاوکردن و نەزمی ئەم سەرچاوانە بە یارمەتی وەرگرتنی خۆ لە

---

14. Insentive Technology

١٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

خۆ شتێکی لـێ دەردەچێ و دیاری دەکرێ. بە هۆی پێویستبوون بە گۆڕانخوازی لە وڵامدا، بێمتمانەییەك کە بەڕێوەبەران لەگەڵی بەرەوڕوون، هەر خۆی لە خۆیدا کێشەیەکی گەورەیە. هەربۆیەش بەڕێوەبەران بە دەستوێڕاگەیشتن بە سەرچاوەی جۆراوجۆر وڵامی نەبوونی متمانە بە ژینگە (بێمتمانەیی بە ژینگە) دەدەنەوە. لە نموونەکەی ئێمەدا واتە نەخۆشخانە، چونکە خزمەتگوزاری تەندرووستی پسپۆڕەکان و شارەزاییەکانی پێویستی هەیە، دەتوانێ لە دۆخ و هەلومەرجە جیاوازەکان دا وڵامدەر بێ.

دەرەنجام

چەمکی بونیادی وەرگیراو لە تیۆری تامسۆن، سەبارەت بە واتای بونیادیی لە توێژینەوەکانی ڤۆدوارد و پێڕۆ کەمتر راستە. لە بنەڕەت دا هەموو جۆرە تەکنەلۆژیایەك جۆرێك پەیوەستبوون پێك دێنێ. تەکنەلۆژیای بەردەوام و پەیتا پەیتا وابەستیی و پەیوەستبونێکی بەردەوامی لەگەڵە، شێوازەکان زۆر ستاندارد بوون و دەبێ بە شێوەی ریزبەندییەکی بەدەوام و پەیتا پەیتای روون بکرێ. تەکنەلۆژیای نێوبەند، پەیوەستبوونێکی چڕی هەیە واتە دوو یەکە یان زۆر، بە شێوەیەکی جیاواز لە یەکەیەکی گەورەتردا بەشدارن. تەکنەلۆژیای چڕ پەیوەتسبوونێکی دوو لایەنە درووست دەکا، واتە لقی یەکەکان، بە شێوەیەکی دوو لایەنە یەکتری دەخەنە ژێر کاریگەرییەوە. لە هەمان کات دا هەر کام لە پەیوەتسبوونانە جۆرێکی دیاریکراو لە هاوئاهەنگیان پێویستە کە کاریگەرداری رێکخراوەیی ئاسان دەکاتەوە و هاوکات لەگەڵ ئەوەش دا تێچووەکانیش دەکاتە لانیکەم.

دەتوانین پێشبینیەکان تامسۆن لە چوارچێوەی دەستەواژەکانی بونیادیی دا بێنینە بەرباس. ئەو بانگەشەی ئەوەی کرد کە چاوەڕوانییە پەیوەندیدارەکان لەگەڵ پەیوەندییەکان و بڕیاردان لەگەڵ گۆڕانی تەکنەلۆژیا لە نێوبەند (کەم)ێکی کەمەوە بۆ بەردەوام و پەیتاپەیتایی (مامناوەند) و دواجار چڕ (زۆر) دەچێتە سەر و زۆر دەبێ. تەکنەلۆژیای چڕ لە رێگای یاسا و شێوازەکانەوە بە شێوەیەکی کاریگەرداتر هاوئاهەنگ دەبێ و تەکنەلۆژیای بەردەوام و پەیتا پەیتا هاوشانە لەگەڵ پلاندانانی خشتەکانی دابەشکردنی کات و تەکنەلۆژیا پێویستی پەیوەندی دوو لایەنەی دەبێ. بە سەرنجدام بەم بابەتانە دەکرێ بڵێین کە:

تەکنەلۆژیای نێوبەند = ئاڵۆزی کەم و فەرمی بوونی زۆر

تەکنەلۆژیای بەردەوام و پەیتاپەیتایی = ئالۆزی مامناوەند و فەرمی بوونی زۆر
تەکنەلۆژیای چڕ = ئالۆزی زۆر و فەرمی بوونی کەم
ئیزن بفەرموون چاوێك بەو توێژینەوانەدا بخشێنینەوە کە لەم پەیوەندییەدا کراون بۆ ئەوەی بە شێوەیەکی ئەزموونی متمانە و گرنگی پێشبینیەکانی تامسۆن هەڵسەنگێنین.

هەڵسەنگاندن

بەداخەوە سەبارەت بە تیۆری تامسۆن توێژینەوەی زۆر نەکراون کە لە سەر بنەمای ئەوان بکرێ پێشبینیەکانی تامسۆن لە مەهەکی دادوەری بدەین. تەنیا لە یەك توێژینەوەدا گوترا کە ئەو لایەنانەی کە تامسۆن هێناونیە بەرباس، پەیوەندی کاریگەری و تەکنەلۆژیای خستۆ بەر سەرنجەوە، نەك بونیادیی ڕێکخراوەیی[۱۳]. بە شیکردنەوە و تاوتوێ کردنی دوو سەد و نەود و حەوت یەکەی لاوەکی لە حەوت سەد کۆمپانیای پیشەسازی و بازرگانی، توێژەرەکان توانیان بەشێك لە مۆدێلی تامسۆن تەئید بکەن. لە سەر بنەمای ئەم توێژینەوەیە، تەکنەلۆژیای بەردەوام و نێوبەند روویان لە کەڵك وەرگرتن لە ستانداردکردنی چالاکی و پلانە پێشکەوتووەکانیان کردبوو، لە حاڵێك دا تەکنەلۆژیای چڕ لە ڕێگای پەیوەندی دوو لایەنە بەرامبەر بە یەکە ناسراوەکانی دیکە ناسرا. ئەوانە بەو دەرەنجامە گەیشتن کە رادە و ئاستی کاریگەرداربوون بە جۆرێك تەکنەلۆژیای کارکردی بە یارمەتی یەکەی ڕێکخراوەیی دەگۆڕێ.
بە هۆی نەبوونی جۆرێك توێژینەوە سەبارەت بە تیۆری تامسۆن، دیاریکردنی متمانە یان بێ‌متمانەیی چوارچێوەی باسکراو لە لایەن تامسۆنەوە کارێکی ئەستەم و نەلواوە.

تێکەڵاوێك لە تیۆرییەکان

لەم بەشەدا ئەوەی کە سەبارەت بە تەکنەلۆژیا دەیزانین، هەموویان ئاوێتە یەکتری دەکەین و لە چوارچێوەیەکی پتەو و قاییمی توێژینەوەییدا (سەبارەت بە تەکنەلۆژیا) گشتاندن و هەمەکیخوازی واتادار هەڵدێنجین. دەتوانین درێژەی باسەکەی خۆمان سەبارەت بە دوو گۆڕاو کە رەنگە پەیوەندی نێوان تەکنەلۆژیا و بونیاد بێ واتا دەردەخا، دەست پێ بکەین.

---

۱۳ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

کاریگەری پیشەسازی و قەبارە لە سەر ڕێکخراو

تەکنەلۆژیا و بونیاد، هەر دووکیان واتایەکی چەند لایەنەیان هەیە. سرووشتییە کە تەکنەلۆژیا و بونیاد پەیوەندییان پێکەوە هەبێ بەڵام ئەم پەیوەندییە سادە و راستەوخۆ نیە. کۆمەڵێك هۆکار هەیە کە جۆری پیشەسازی هەنووکەیی لە ڕێکخراو و قەبارەی ڕێکخراو لە سەر پەیوەندی نێوان تەکنەلۆژیا و بونیاد کاریگەری دادەنێ.

پیشەسازی: لە پاری ٤ دا سەبارەت بە پیشەساز دواین و وەبیرمان هێنانەوە کە پیشەسازی لە ڕێگای ئەو کاریگەرییانەی کە لە سەر ستراتیژی دایدەنێ وەك هۆکارێکی دیاریکەر و چارەنووسسازی بونیاد باسی دەکرێ. لێرەش دا، جارێکی دیکە لە سەر پیشەسازی قسە دەکەینەوە بەڵام ئەمجارەیان لە چوارچێوەی پەیوەندی ئەو لەگەڵ تەکنەلۆژیادا درێژە بە باسەکەمان دەدەین.

ئەو ڕێکخراوانەی کە لە جۆرێك پیشەسازی تایبەتیدا ماونەتەوە رەنگە مەجبوور بن بۆ رکەبەری لەگەڵ ئەوانیتر، تەکنەلۆژیای سەرەکی(بنەڕەتی) ئەو پیشەسازییە بەکار بێنن. هەر بۆیەش پیشەسازی، لە زۆربەی کاتەکان دا، قەبارەی کارامەی چالاکی، رادەی رکەبەری، ئاست و سنووری یاسا دەوڵەتییەکان دەخاتە ژێر کاریگەرییەوە و هەروەها دەتوانێ دەسەڵات و هێزی تەکنەلۆژیاییش لە ڕێکخراودا بەرتەسك بکاتەوە. هەڵبەت پیشەسازییەك کە ڕێکخراو لەودا خەریکی چالاکی بووە (و جێگەی ڕێکخراو لە پیشەسازیدا) تەکنەلۆژیایەکی دیاریکراو بۆی دەستنیشان ناکا[١٤].

قەبارە: زۆرترین رەخنە سەبارەت بە دیاریکەربوونی هۆکاری تەکنەلۆژیا زۆربەی کاتەکان لە لایەن کەسانێکەوە دەگیرێ کە قەبارەی ڕێکخراو وەك هۆکارێکی دیاریکەری بونیاد دێننە بەر باس[١٥]. بۆ وێنە هێندێك لە توێژینەوەکانی کۆمەڵەی ئێستۆن، پەیوەندی نێوان بونیاد و تەکنەلۆژیایان نەدۆزییەوە بەڵکوو نیشانیان دا کە قەبارەی ڕێکخراو کاریگەرییەکی زۆری لە سەر بونیادی ڕێکخراو هەیە[١٦].

توێژینەوەیەکی دیکە کە لە لایەن کۆمەڵەیەکی دیکەی ئێستۆنەوە کرا، دۆزینەوەکانی ڤۆدواردی لە پەیوەندی لەگەڵ تەکنەلۆژیا و بونیاد تەئید کرد، بەلام تەئیدکردنەکەیان زۆرتر

١٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

١٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

١٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

پیی لە سەر هێندێك توخمی قەبارەی ڕێکخراوەیی دادەگرتەوە[17]. کۆمەڵەی ئێستۆن، بەڵگاندنیان کرد کە ئەگەر تەکنەلۆژیا کاریگەری لە سەر بونیادی ڕێکخراوەیی هەیە، ئەگەری ئەوە زۆرە ئەم کاریگەرییە، زۆرتر لە سەر ئەو چالاکیانە بووە کە لە خودی تەکنەلۆژیا نزیکن. لەمڕووەوە، کاتێك قەبارەی ڕێکخراو گەورە بێ، ڕۆڵی تەکنەلۆژیا لە دیاریکردنی بونیاددا ڕۆڵێکی لاوەکییە. بە پێچەوانەش کاتێك ڕێکخراو بچووك بێ، ئەگەری ئەوە زۆرە کە هەموو ڕێکخراوەکە بخاتە ژێر کارتێکەری و باندۆری ڕەوتی کار یان چالاکییە سەرەکییەکانی ڕێکخراوەوە. دواتر ئەوان ئەوەشیان هێنایە گۆڕێ کە کۆمپانیاکانی مەبەستی ڤۆدوارد بۆ توێژینەوەکەی، لە ڕەهەندی قەبارەی ڕێکخراوەییەوە بچووك بوون. هەر بۆیەش ئەگەری ئەوە زۆرە کە دەبوو لە ژێر کاریگەری تەکنەلۆژیایەك بن کە سوودی لـێ وەرگرتوون. دەرەنجامەکانی ئەوان بریتی بوو لە: لە ڕێکخراوە بچووکترەکان دا، بونیادی چالاکی ڕێکخراو بە یارمەتی پڕۆسەی گۆڕان، دەسەڵات بە دەستەوە دەگرێ بەڵام لە ڕێکخراوە گەورەکان دا کاریگەری تەکنەلۆژیا ئەگەری زۆری هەیە زۆر تەشەنە نەکا و کاریگەری کەم بێ. لە کوێ تەکنەلۆژیا زۆرترین کاریگەری دادەنێ؟ لە یەکەی ئەو ڕێکخراوانەدا کە بە شێوەیەکی ڕاستەوخۆ لەگەڵ هەوێن و کاکڵەی چالاکی لە پەیوەندیدان.

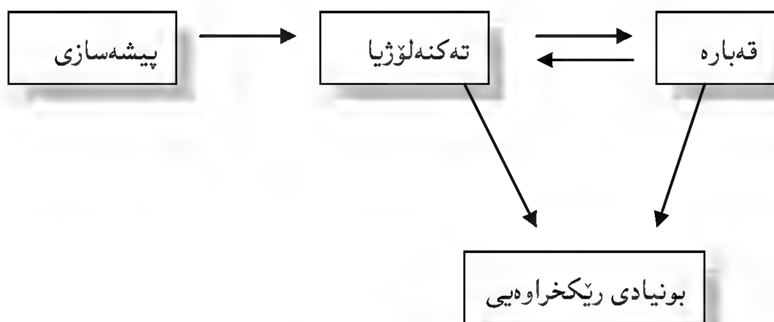
ئەوان لە درێژەی باسەکەدا ئەوەیان هێنایە گۆڕێ کە قەبارەی ڕێکخراو کاریگەری قووڵی تەکنەلۆژیا لە سەر بونیاد کەم دەکاتەوە. لە ڕێکخراوە بچووکەکان دا، بەشەکانی ڕێکخراوە گەورەکان، یان چالاکییە ڕێکخراوییەکان کە پەیوەندی نزیکیان لەگەڵ کاکڵەی چالاکی هەیە، تەکنەلۆژیای بونیاد دیاری دەکەن. بە شێوەیەکی کورت وێنەی ٣ -٦ وێنایەك لە پەیوەندی پیشەسازی — قەبارە — تەکنەلۆژیا — بونیاد دەخاتەڕوو.

پیشەسازی، جۆرەکانی تەکنەلۆژیای دڵخواز لەگەڵ لەمپەر و کێشە بەرەوڕوو دەکاتەوە. بەڵام ڕێکخراوەکان بەر لە وەدەستهێنانی تایبەتمەندییە بەسوودەکان لە تەکنەلۆژیای بەرز و ئاڵۆز، پێویستییان بە قەبارەیەکی ڕێکخراوەیی روون هەیە. بڕیاردان بۆ هەڵبژاردن و کەڵك وەرگرتن لە تەکنەلۆژیایەکی بەرز و ئاڵۆز، هەتا بەر لەوە کە ڕێکخراوێك قەبارەیەکی گونجاوی بۆ سەرمایەدانان و پاشکەوت کردن لە سەر بنەمای دەستپێوەگرتنی بەرهەمهاتوو لە پێوەری وەدەست نەهاتوو، دەرناچێ. کەواتە قەبارەی ڕێکخراو، جۆرێك تەکنەلۆژیای ڕێکخراو دیاری دەکا.

---

١٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

لەگەڵ ئەوەش دا وێنەی ٣ -٦ ئەوەمان بۆ روون دەکاتەوە کە رەوتی سەهم (فلش)ەکانیش دەتوانێ هەم رووی لە تەکنەلۆژیای قەبارە بێ و هەمیش دەکرێ رووی لە قەبارە بەرەو تەکنەلۆژیا بێ. بۆ وێنە، بڕیاردان بە مەبەستی سوودوەرگرتن لە تەکنەلۆژیای فرە (بەرز) رەنگە دەرەنجامی دەرچوونی بڕیارێك بۆ گەورەترکردنی قەبارەی رێکخراوەیی لـێ بکەوێتەوە، بۆ ئەوەی بەمشێوەیە رێکخراو بتوانێ، بە شێوەیەکی کارامەتر سوود لە تەکنەلۆژیا وەرگرێ.



وێنەی ٣ -٦: مۆدێلی پێکەوە گونجانی پیشەسازی – قەبارە

هۆکاری هاوبەشەکان لە تیۆرییەکان دا:

دووپاتبوونەوە

بابەتی هاوبەش لە هەموو ئەم تیۆرییانەدا، ئەوەیە کە شێوازەکان و پڕۆسەکانی گۆڕانی زانیارییە ناپوختەکان بە زانیارییە پوختەکان بە پێی رادەی دووپاتبوونەوەیان لەگەڵ یەکتری جیاوازییان هەیە[١٨] .

---

١٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

ڤۆدوارد سێ جۆر تەکنەلۆژیا (یەکەیی، فرەیی و پرۆسەیی) پێناسە کرد کە هەر کام لەمانە، بە پێی ریزبەندییان، ئاستی ئاڵۆزی تەکنەلۆژیکی ئەوان دەباتە سەر. تەکنەلۆژیای یەکەیی لەگەڵ چالاکییە دووبارەنەکراوەکان لە پەیوەندی دایە و تەکنەلۆژیای پرۆسەیی لەگەڵ چالاکییە ئۆتۆماتیك و خودکار و ستاندارد کراوەکان دا سەروکاری هەیە و دواجار، تەکنەلۆژیای فرە هەر لە بنەڕت دا خۆی دووبارەیە. لە تەنیشت ئەم دووانەدا، پێرۆ دوو جۆری دیکەی تەکنەلۆژیا واتە ئەندازیاری، هونەری و پیشەسازییانەشی هێنایە بەر باس کە بە پێی رادەی دووپات بوونی، لەگەڵ یەکتری دا جیاواز بوون. لە راستی دا تەکنەلۆژیا بە بەراورد لەگەڵ هونەری و پیشەسازییانە، ئاستێکی زۆرتری لە ستانداردبوونی تێدا بوو. دواجار پۆلێنەکردنی تامسۆن باسی تەکنەلۆژیای بەردەوام و پەیتا پەیتایی، نێوبەند و چڕ کرد کە بە پێی ئاستی دووبارەبوون، ئەو دووانەی یەکەم دووبارەکراو بوون و ئەوەی دواییان دووبارەنەکراو بوو. خشتەی ٤ — ٦ ئەم هەڵسەنگاندنە بە شێوەیەکی کورت و پوخت دەخاتەڕوو.

تەکنەلۆژیا		
تیۆری دارێژەران		**دووبارە بوون**
دووبارەنەبوون		
ڤۆدوارد	فرەیی، پرۆسەیی	یەکەیی
پێرۆ	دووبارەیی، ئەندازیارانە	هونەری و پیشەسازییانە
تامسۆن	هەمیشەیی و بەردەوام، نێویەندە	چڕ و ناوەندی

خشتەی ٤ — ٦: پۆلێنەکردنی تەکنەلۆژییەکان لە سەر بنەمای دووبارەبوون و دووبارەنەبوون

توێژینەوە سەبارەت بە تەکنەلۆژیا بە شێوەی جۆراوجۆر کراون. لەگەڵ ئەوەش دا، بابەتێکی سەرەکی و بنەڕەتی لە نێوان هەموو توێژینەوەکان دا بە شێوەیەکی هاوبەش هەیە. ئاشکرایە کە ئەو نموونانەی لە لایەن تامسۆن، پێرۆ و ڤۆدوارد لە جۆرەکانی تەکنەلۆژیا خراونەتەڕوو، ناکرێ لە جیاتی یەکتری دابندرێن.بەڵام ئەم کتێبە بۆ توێژەران نەنووسراوە. مەبەستی ئێمە خستنەڕووی هێندێك زانیارییە سەبارەت بە تیۆری رێکخراو بۆ ئەوەی بەڕێوەبەران بتوانن سوودیان لێ

وەربگرن. بە سەرنجدان بەم مەبەستە، پۆلێنەکردنی تەکنەلۆژیا لە سەر بنەمای رادەی دووبارەبوون، بۆ شی و شرۆڤەکردن، لە کۆتایی ئەم بەشەدا کە بەراوردکردنی کاریگەری تەکنەلۆژیا لە سەر توخمەکانی بونیادیی رێکخراوەیە بکرێ پاساو بدرێ.

ئاستی یەکە لاوەکییەکان لە بەرامبەر ئاستی رێکخراوەیی دا

زۆر بە کەمی رێ دەکەوێ کە رێکخراوەکان و توخمەکانی ئاوێتەیان پێکەوە گرێدراو بن، بەڵام هێندێك لە توێژینەوەکان وا دێنە بەرچاو کە لەم بارەوە هێندێکیان تێ گرتووە. هەرچەندە دابەشکردن تایبەتمەندییەکی رێکخراوە ئاڵۆزەکانە، ئایا نەدەبوو یەکە لاوەکییەکانی نێو ئەم رێکخراوە جۆراوجۆر بن؟

تارادەیەك هەموو رێکخراوە گەورەکان و ژمارەیەك لە رێکخراوەکان خاوەنی قەبارەیەکی مامناوەند، تەکنەلۆژیای چەند لایەنە بە کار بێنن. بە کۆبەندکردنەوەی ئەو شتانەی باسمان کردن دەکرێ دەستمان بە پێوەرێکی تێکەڵاو و لە هەمان کات دا سادە را بگا کە واتایەکی تایبەت بە خۆی لە تەکنەلۆژیا خستۆتەڕوو و لە خستنەڕووی هەڵەی ئەوە وەك هۆکارێکی دیاریکەر، پێشگری بکا. دەبێ چاوەڕوانی ئەوەش بین کە توێژینەوەکانی ئێمە پەیوەندی تەکنەلۆژیا و بونیاد لە ئاستی رێکخراوەدا هەڵدەسەنگێنێ و فرەچەشنی یەکە لاوەکییەکان بە شێوەیەکی گشتی دەخاتە بەر سەرنج و وردبینییەوە. بەڵام هەروەك دیتمان ئەم گیر و گرفتە لە توێژینەوەکەدا هاتۆتە پێش و ئاستی شرۆڤەکردن بە روونی دیاری نەکراوە.

توێژینەوەکان سەبارەت بە تەکنەلۆژیا لە ئاستێکی یەکە و رێکخراوەییدا رووی داوە. هەر دووکیان، تەکنەلۆژیایان بە ئامراز و کەرەستەیەك زانیوە کە بە یارمەتی ئەو ئەرکەکانیان ئەنجام دەدەن، بەڵام یەکێك لەم دووانە یەکەی شیکردنەوە و شرۆڤەکردنی رێکخراوە و ئەویتر یەکەی لاوەکییە. شی و شرۆڤەکردنی رێکخراوەیی، بە تاوتوێ کردنی بەرهەم و خزمەتگوزارییە بەرچاوەکانی رێکخراو دەست پێ دەکا و دەبێتە هۆی ناوەندێتی لە سەر پرسی تەکنەلۆژیای کارکردی رێکخراو. لە حاڵێك دا شی و شرۆڤەکردنی یەکەیەك بە ئەرکێك کە دەبێ ئەنجام بدرێ، دەست پێ دەکا و دواجار تاوتوێ کردنی ئەو مێتۆدانەی کە تاکەکان بە یارمەتی ئەوان، ئەرکەکانی خۆیان ئەنجام دەدەن کۆتایی پێ دێ.

کاتێك ئەم دوو جۆرە توێژینەوەیە پێکەوە لێك گرێ بدرێن، ئەگەر نەکرێ جێ بە جێ بکرێ و بلوێ بەڵام ئەستەمە کە دەرەنجامەکانی شیاوی کەڵك وەرگرتن لەوان هەڵێنجین. کاتێك کە

ئەم دووانە لە یەکتری جیا بن، نموونەیەکی روون دەخرێتەڕوو. هێندێك لە توێژینەوەکان کە بە شێوەیەکی ئاوێتەیی و تێکەڵاو کراوە، پەیوەندییەکی لاوازیان لە نێوان بونیاد و تەکنەلۆژیا نیشان داوە. بەڵام ئەو توێژینەوانەی کە لە ئاستی یەکە لاوەکییەکان دا کراون، وێنایەکی تەواو جیاوازیان خستۆتەڕوو. لە هەڵسەنگاندنی پەیوەندی تەکنەلۆژیا و ژمارەیەك لە گۆڕاوەکانی بونیادیی کە لە هەشت نموونەدا، یەکە لاوەکییەکانی خستۆتە بەر لێکۆڵینەوە، پەیوەندییەکی تاڕادەیەك پۆزەتیڤیان لە نێوانیان دا وەبەرچاو کەوتووە[19].

بۆچی توێژینەوەکان لە ئاست یەکە لاوەکییەکان دا تایبەتمەندی دیاریکەری تەکنەلۆژیایان تەئید کردوە بەڵام توێژینەوەکان لە ئاستی رێکخراودا، ئەم بابەتە تەئید ناکەن؟ لەم پەیوەندییەدا پێویستە، هێندێك روونکردنەوە بدەین[20]. یەکەم ئەوە کە توێژینەوەکانی ئاستی یەکە لاوەکییەکان، گیرو گرفتی مێتۆدۆلۆژی و واتایی کەمتریان هەیە. ئەوان واتای یەکەیەك تەکنەلۆژیایان تاوتوێ کردوە و هاوپێوەندی زۆرتریان لە نێوان چالاکییە یەکەکان دا وەبەرچاو خستوە. هۆیەکی دیکە کە بۆ پەیوەندنی نێوان بونیاد و تەکنەلۆژیا لە ئاستی یەکەی لاوەکیدا هەیە بۆ قەبارەی یەکە دەگەڕێتەوە. ئەو توێژینەوانەی کە لە ئاستی یەکەی لاوەکیدا دەکرێن تەکنەلۆژیا وەك هەوێن و کاکڵەی چالاکی یەکە دەخەنە بەرچاو. لە ئاکام دا ئەگەر تایبەتمەندی دیاریکەربوونی تەکنەلۆژیا لە یەکە لاوەکییەکان دا باشتر نیشان بدرێ بە هۆی ئەوەیە کە تەکنەلۆژیا لە کاکڵەی چالاکی زۆر نزیکترە. راستییەکەی ئەوەیە توێژینەوەی ئاستی رێکخراوەیی لە رەهەندی مێتۆدلۆژی و واتاییەوە زۆر پێکناکۆکن و هەربۆیەش روون و ئاشکرایە کە کاریگەری تەکنەلۆژیا لە سەر بونیاد زۆر بە کەمی دەردەکەوێ و ئەم بابەتەش دەبێتە هۆی ئەوە کە شك و گومانمان لە دیاریکەربوونی تەکنەلۆژیا لە رێکخراوەکان دا هەبێ و ئەگەریش ئەم پەیوەندییشە قەبووڵ بکرێ، دیسان زۆرتر لە رێکخراوە بچووك یان گەورەکان دایە کە تەکنەلۆژیا پێکەوە دەگونجێن و تەبا و رەبان.

تەکنەلۆژیای بەرهەمهێنان لەبەرامبەر تەکنەلۆژیا خزمەتگوزارییەکان دا

جیا لە پرس و گیر و گرفتی بەرهەمهاتوو لە ئاستی جۆراوجۆری شی و شرۆڤەکردنی توێژینەوەکان، لێکۆڵەران لەم توێژینەوانەدا تەکنەلۆژیای بەرهەمهێنان و خزمەتگوزاری بە

---

١٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

٢٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

شێوەیەکی ئاوێتەیی و تێکەڵ تاوتوێ کردوە. لێکۆڵینەوەکان بۆمان دەردەخەن کە لە هەشتا لە سەدی ئەمانەدا، پەیوەندی تەکنەلۆژیا و بونیاد کە تەنیا لە ئاستێك دا واتە بەرهەمهێنان و یان خزمەتگوزاریدا کراوە، تەئید کراوە. بەڵام کاتێك توێژینەوەی ناوبراو لە ئاستی ئاوێتەبوونی هەر دووکیان واتە بەرهەمهێنان و خزمەتگوزاریدا کرا، تەنیا ١٤ لە سەدی ئەوانە پێیان لە سەر بوونی پەیوەندی لە نێوان بونیاد و تەکنەلۆژیادا داگرت[٢١]. ئەم بابەتە خۆی بەڵگەیە بۆ جیاوازی لە نێوان جۆرەکانی تەکنەلۆژیای بەکارهاتووی ئەم دوو ڕێکخراوە. لەمڕووەوە کاتێك توێژەران دەرەنجامەکانی توێژینەوەکان لە پەیوەندی لەگەڵ ئەم دوو ڕێکخراوەدا (بەرهەمهێنان و خزمەتگوزاری) پێکەوە تێکەڵ بە یەکتری دەکەن، پەیوەندی سەرەکی نێوان توخمەکانی بونیادیی بۆ وێنە تەکنەلۆژیا و بونیاد کەمڕەنگ و کاڵ دەبێتەوە.

دەرەنجامەکان

پەیوەندی نێوان بونیاد و تەکنەلۆژیا، هەمیشە روون و ئاشکرا نیە. لە توێژینەوە جۆراوجۆرەکان دا، تەکنەلۆژیا لە روانگەیەکی تایبەتی و تاکەکەسییەوە شی و راڤە کراوە. واتە کۆمپانیای X تەکنەلۆژیای Y بەکارهێناوە و بونیادیەك لە ژێر ناو و نیشانی Z بەخۆوە دەگرێ. لە راستیدا کۆمپانیای X چەندین جۆر تەکنەلۆژیا بەکار دێنێ. چونکە ڕێکخراوەکان سەرقاڵی کۆمەڵێکی زۆر کارو باری جۆراوجۆر و جیاوازن هەربۆیەش هاوکات لەگەڵ چالاکییە جۆراوجۆرەکانی خۆی، شێواز و مێتۆدی جۆراوجۆریش دەگرێتە بەر. ئەگەر روانگەی تاکەکەسی سادە و ساناکراوی تەکنەلۆژیامان قەبووڵ بێ، کاریگەری تەکنەلۆژیا لە سەر بونیاد لە هەموو جێیەك جێی خۆی ناکاتەوە و تەشەنە ناستێنێ. ئەگەر کارکردی ڕەهەندەکانی بونیادیی لە کاکڵە و هەوێنی چالاکی ڕێکخراو یان هاوشێوە و نزیك لەو زۆرتر بووە و هەروەها ئەگەری کارکردی ئەوانە لە ڕێکخراوە بچووکەکان دا بە بەراورد لەگەڵ ڕێکخراوە گەورەکان دا دەگۆڕێ. هەروەها کاریگەری ئەم جۆرە تەکنەلۆژیایە لە سەر هێندێك بونیاد بەرامبەر بە هێندێکی دیکە زۆرتر دەبێ. کاریگەرییە جۆراوجۆرەکانی تەکنەلۆژیا لە سەر ئەم ڕەهەندانە لە درێژەی باسەکەمان دا تاوتوێ دەکەین.

---

٢١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

تەکنەلۆژیا و بونیاد

هەروەك لە بەشی پێشوودا، پەیوەندی بەشەکانی بونیادی ڕێکخراو واتە ئاڵۆزی، فەرمی بوون و ناوەندێتی لەگەڵ ستراتیژی و قەبارەمان باس کرد، ئێستاش دەمانەوێ باسێك سەبارەت بە تەکنەلۆژیا بکەین. بە هۆی ئەوە کە پێشتر باسی هێندێك بابەت کراوە ئێمە لێرەدا هێندێك دۆزینەوەی دیکە لەم پەیوەندییەدا دێنینە بەر باس.

تەکنەلۆژیا و ئاڵۆزی

کۆمەڵێك بەڵگە و دۆکۆمێنت هەیە (بەڵام نەك بە شێوەیەکی جیی دڵنیایی) کە دەریدەخا، تەکنەلۆژیای دووبارەکراو، ئاڵۆزییەکی کەمتری لەگەڵە. هەرچەندە ئاستی دووبارەبوونی تەکنەلۆژیا زۆرتر بێ، ڕێژەی کۆمەڵەی پسپۆڕان و شارەزایان کەمتر پێویست دەبێ و تاکە پسپۆڕەکانی ڕێکخراو کەمتر پێویستییان بە ڕاهێنانە[22]. ئەم پەیوەندییە، ئەگەری زۆری لێ دەکرێ سەبارەت بە چالاکییەکانی بونیادیی هەوێنی و کاکڵەیی چالاکی یان نزیك لەوان هەیە (هاوچەشنی هاوسەنگی کارمەندەکانی چاککردنەوە و پاراستن و چوارچێوە چاوەدێری سەرپەرشتیارانی چالاکی).

پێچەوانەی ئەمەش هەر ڕاستە. واتە تەکنەلۆژیای دووبارەنەکراو بە ئەگەری زۆر، دەبێتە هۆی درووستبوونی ئاڵۆزییەکی بەرز. هاوتەریبی ئاڵۆزتربوونی کار، چوارچێوەی کۆنترۆڵ بەرتەسك کراوە و دابەشکردنی ستوونی زۆرتر دەبێ[23]. ئاشکرایە کە بابەتێکی ئەوتۆ لە ڕەهەندی لۆژیکیشەوە ڕاستە. وڵامدانەوە بە پرسگەلێکی ئاڵۆز، پێویستی کەڵك وەرگرتنی زۆرتر لە توێژەران بووە و بەڕێوەبەران پێویستیان بە چوارچێوەی کۆنترۆڵی بەرتەسکترە، چونکە ئەو گیرو گرفت و بابەتانەی لەگەڵی بەرەوڕوون، لە بنەڕەت دا بێ پلان و بەرنامەڕێژی کراون.

---

٢٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

٢٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

تەکنەلۆژیا و فەرمی بوون

بە تاوتوێ کردنی پێنج لێکۆڵینەوەی بەرچاو سەبارەت بە تەکنەلۆژیا، توێژەران لەوە تێگەیشتن کە لە نێوان تەکنەلۆژیای دووبارەکراو و فەرمی بوون دا پەیوەندییەکی پۆزەتیڤ هەیە. هەرچەندە تەنیا یەکێك لەم پێنج توێژینەوانە، لە ڕەهەندی ئامارییەوە واتادار بوو بەڵام لە هەموو ئەم پێنج تاوتوێ کردنەدا، پەیوەندییەکی باش و پۆزەتیڤ هەبوو[٢٤]. لەگەڵ ئەوەش دا کاتێك قەبارە کۆنترۆڵ دەکرا، ئەم پەیوەندییە لە نێو دەچوو. توێژینەوەیەکی دیکە، پەیوەندی دووبارەبوونی تەکنەلۆژیا و فەرمی بوونی تەئید دەکرد[٢٥]. ڕادەی دووپاتبوونەوە لە ڕێگای بوونی دەستووری کار، یاساکان و شیکردنەوەی وردی پیشەکان دەردەکەوێ. تەکنەلۆژیای دووبارەکراو، بەڕێوەبەری بۆ پیادەکردن و کردەکی کردنی یاسا و ڕێساکاندا هاوکاری دەکا، چونکە ئەوە کە دەبێ بە چ شێوەیەك پیشەیەك ئەنجام بدرێ، بە باشی تێگەیەندراوە و بە هۆی دووبارەبوونی پیشەکان، تێچووی درووستکردنی وەها سیستەمێکی فەرمی پاساوهەڵگرن. تەکنەلۆژیای دووبارەنەکراو پێویستیان بە سیستەمێکی کۆنترۆڵی هەیە کە گۆڕانخواز و ئازادی کردەوەیان پتر تێدا بگونجێ.

ئەم توێژینەوانە ئەوەمان بۆ دەردەخەن کە هەمەکی کردنی کاریگەری تەکنەلۆژیا لە سەر فەرمی بوون دەبێ زۆر بە پارێزەوە بکرێ، هەرچەندە ئەم دووانە پێکەوە پەیوەندییشیان هەبێ، بەڵام هێندێك شك و گومان لەم پەیوەندییەدا هەیە. کاتێك کە قەبارەی ڕێکخراو کۆنترۆڵ بکرێ، ئەم پەیوەندیەش کەمڕەنگ (کەم) دەبێتەوە. بە هەر حاڵ وای دادەنێین کە ئەم پەیوەندییە لە ڕێکخراوە بچووك و چالاکییە نزیکەکان یان لە نێوخۆی کاکڵەی چالاکی یەکەکانی ڕێکخراوەییدا، زۆرتر وەبەرچاو دەکەوێ. هاوشانی دووبارەبوونی چالاکییەکانی کاکڵەی چالاکی، کاری چالاکی، زۆرتر دەکرێ شیاوی پێشبینی بێ. لەم کاتانەدا فەرمی بوونی زۆر، جۆرێك ئامرازی هاوئاهەنگی کارامە دەبێ.

---

٢٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

٢٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

تەکنەلۆژیا و ناوەندێتی

پەیوەندی نێوان تەکنەلۆژیا و ناوەندێتی، کۆمەڵێك دەرەنجامی پێکناکۆك درووست دەکا. هۆیەکی لۆژیکی کە دەتوانێ بخرێتەڕوو ئەوەیە کە تەکنەلۆژیای دووبارەکراو پێویستی بە بونیادیەکی چڕبۆوە هەیە لە حاڵێك دا تەکنەلۆژیای دووبارەنەکراو دەبێ زۆرتر پشت بە زانست و شارەزایی پسپۆڕان ببەستێ و دابەشکردنی دەسەڵاتەکانیش لە بڕیاردانیدا هەبێ. ئەم هەڵوێستە کۆمەڵێك پشتیوانیشی هەبووە[٢٦]. دەرەنجامێك کە زۆرترین هەمەکی کردن و گشتاندنی هەیە ئەوەیە کە پەیوەندی تەکنەلۆژیا و ناوەندێتی بە یارمەتی رادەی فەرمی بوون بێتە خوار هەم یاسا رەسمییەکان و هەم بڕیاردانی چڕبۆوەش، هەر دوو کیان مێکانیزمی کۆنترۆڵکردنن کە بەڕێوەبەری دەتوانێ ئەوانە لە جیی یەکتری دانێ[٢٧]. ئەگەر یاسا و رێساکان لانیکەم بن، تەکنەلۆژیای دووبارەکراو دەبێ کۆنترۆڵکردنێکی چڕبۆوە (متمرکز) و ناوەندی بگرێتە بەر. هەربۆیەش دەتوانین پێشبینی ئەوە بکەین کە تەکنەلۆژیای دووبارەکراو تەنیا کاتێك فەرمی بوون کەمە دەبێتە هۆی ناوەندێتی و ناوەندگەرێتی.

پوختە

تەکنەلۆژیا ئاماژە بە پرۆسە و شێوازگەلێك دەکا کە زانیارییە ناپوختەکان دەکاتە زانیاری پوخت. بۆ تێگەیشتن لە واتای تەکنەلۆژیا، سێ روانگە لە لایەن جوون ڤۆدوارد، چارلێز پێڕۆ و جیمز تامسۆنەوە خراونەتەڕوو. ڤۆدوارد سێ جۆر تەکنەلۆژیا، واتە یەکەیی، فرەیی و پرۆسەیی خستەڕوو. رۆڵی سەرەکی ئەو لەم نێوەدا، دەستنیشانکردنی پەیوەندی سەربەخۆ لە نێوان ئەم چەمکە تەکنەلۆژیایی و بونیادییە رێکخراوەییانەدا بوو و نیشانی دا کە کاریگەرداربوونی کۆمپانیاکان پەیوەندی بە تەکنەلۆژیا و بونیادوە هەیە.

---

٢٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

٢٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

پێرۆ تیۆرییەکی پوختتر و گشتیتری سەبارەت بە تەکنەلۆژیا بە سەرنجدان بە زانست خستەڕوو. ئەو دوو ڕەهەندی سەرەکی تەکنەلۆژیای دیاری کرد: گۆڕانخوازی ئەرك و شی و شرۆڤەکردنی پرس. ئەم دوو ڕەهەندە، بۆ درووستکردنی جۆرێکی چوار لایەنەی تەکنەلۆژیایی واتە تەکنەلۆژیای دووبارەکراو، ئەندازیاری، هونەری و پیشەسازییانە و دووبارەنەکراو تێکەڵ دەبوون. پێرۆ بەو دەرەنجامە گەیشت کە هەتا تەکنەلۆژیا دووبارەکراوتر بێ ڕێکخراو دەبێ لە ئاستێکی بەرزتردا بونیادبەندی بکرێ. تامسۆن ئەوەی سەلماند کە پەیوەندی پێکهاتوو بە هۆی تەکنەلۆژیاوە، لە دیاریکردنی بونیادی ڕێکخراوێك دا گرنگییەکی زۆری هەیە. ئەو سێ جۆر تەکنەلۆژیا واتە تەکنەلۆژیای بەردەوام و پەیتا پەیتایی، نێوبەند و چڕبۆوەی هێنایە بەرباس و باسی ئەوەی کرد کە هەر کام لەم سێ جۆرە تەکنەلۆژیایە جۆرێك پەیوەندی نێوان چالاکییەکانی ڕێکخراوەیی پێك دێنێ. ئەو هەروەها روونی کردەوە کە هەر کام لەم سێ جۆرە تەکنەلۆژیایە لەگەڵ جۆرێك دڵنیانەبوون بەرەوڕوو دەبنەوە و شێوازەکانی هاوئاهەنگی بونیادیی کە ئابووریترن بۆ هەر کام لەمانە چین.

دواجار دەرەنجامی گشتی ئەوە بوو کە ئەگەر گریمان دیاریکەربوونی تەکنەلۆژیاش هەبێ، لە ئاستی پیشەدا بووە و زۆرتر لە ڕێکخراوە بچووك و لە شێوەی بونیادی نێوخۆ یان نزیك لە چالاکییەکانی کاکڵەی چالاکی یەکەی ڕێکخراوەییەکان کارایی هەبووە و ڕادەی دووبارەبوون، بنەماییترین هۆکاری هاوبەشە لە زۆربەی توێژینەوەکان دا کە لە سەر تەکنەلۆژیا کراون.

لە ئاکام دا بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان دەریدەخەن کە تەکنەلۆژیای دووبارەکراو ئاڵۆزییەکی کەم و فەرمی بوونێکی زۆری بە دواوەیە و تەکنەلۆژیا، ئەگەر فەرمیبوونی کەم بێ پەیوەندییەکی پۆزەتیڤی لەگەڵ ناوەندێتی (ناوەندگەرێتی)دا دەبێ.

دەستەواژە سەرەکییەکان

تەکنەلۆژیای هونەری و پیشەسازییانە

تەکنەلۆژیای ئەندازیاری

تەکنەلۆژیای چڕ

تەکنەلۆژیای بەردەوام چڕ

بەرهەمهێنانی فرە

تەکنەلۆژیای نێوبەند

تەکنەلۆژیای دووبارەنەکراو

پەیوەستبوونی چڕ

شی و شرۆڤەخوازی پرس

بەرهەمهێنانی پرۆسەیی

پەیوەستبوونی دوو لایەنە

تەکنەلۆژیای دووبارەکراو

پەیوەستبوونی بەردەوام

گۆڕانخوازی ئەرکی

بەرهەمهێنانی یەکەیی

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١ — واتای تەکنەلۆژیا چیە؟

٢ — ڤۆدوارد، پێرۆ و تامسۆن لە تیۆری رێکخراودا چ رۆلێکیان هەیە؟

٣ — جۆرەکانی ئەو تەکنەلۆژیا جۆراوجۆرە کە پێویستە لەم رێکخراوانەی خوارەوەدا بەکار ببرێن ناو ببە و باسیان بکە:

ئا — کۆمپانیای چاککردنەوەی بۆری درووستکردن.

ب — وەرگرتنی بەشەکان لە پەیمانگایەکی گەورەدا بە دلخوازی خۆتان.

ج — کۆمپانیایەك کە کاتژمێری دەستی بەرهەم دێنێ.

٤ — روونی بکەوە بە چ شێوەیەك "دووبارەبوون" خۆی لەگەڵ جۆرەکانی چەمکە تایبەتییەکانی تەکنەلۆژیادا دەگونجێنێ؟

٥ — ئایا هیچ پەیوەندییەك لە نێوان تەکنەلۆژیا و پەیوەستبونی دوو لایەنە لە رێکخراودا هەیە یان نا؟ لە هەر دووکیان دا شی بکەوە.

٦ — شی و شرۆڤەکردنی ئاستی رێکخراوەیی و ئاستی یەکەی کاری پێکەوە بەراورد بکە. لە شیکردنەوەی بونیادی رێکخراوەیی کلاسیك دا کامیان زۆر گرنگن؟ بۆچی؟

٧ — "راستییەکەی ئەوەیە کە تەکنەلۆژیا بەشێکە لە ستراتیژی". واتای ئەم رستەیە روون بکەنەوە؟

٨ — چ پەیوەندییەك لە نێوان تەکنەلۆژیا، قەبارە، پیشەسازی و بونیادی رێکخراوەیی دا هەیە؟

١٠ — تەکنەلۆژیا بە چ شێوەیەك بونیادی پۆلێکی دەرس خوێندن دەخاتە ژێر کاریگەری خۆیەوە؟ ئایا قەبارەی پۆل هۆکارێکی دیاریکەری سەرەکیە؟ روونی بکەوە.

١١ — ئایا تەکنەلۆژیای رێکخراوێکی خزمەتگوزاری دەبێ لەگەڵ تەکنەلۆژیای رێکخراوێکی بەرهەمهێنان جیاواز بێ؟

١٢ — تۆ چۆن تەکنەلۆژیای رێکخراوێك هەلدەسەنگێنی؟

١٣ — ئەگەر تۆ تەکنەلۆژیای رێکخراوێکت شی و شرۆڤەکردبایە و تێگەیشتبای کە چوار جۆر تەکنەلۆژیای جیاواز (کە لە دووبارەکراوەوە بۆ دووبارەنەکراو پۆلێنەبەندی کرابێ) لەو رێکخراوەدا هەیە، چۆن دەتتوانی کاریگەری تەکنەلۆژیا لە سەر بونیادی ئەم رێکخراوە هەڵسەنگێنی.

١٤ — تەکنەلۆژیای "زاڵ" لە سەر رێکخراو چیە؟

١٥ — لە چ شوێنێك دا بەرێوەبەرانی ئاستی سەروو (بەرز) لە سەر ماتریسی دوو لە دوو (٢×٢)ی پێرۆ کار دەکەن؟ بۆچی؟ چ وڵامێك پێشنیار دەکەی کە بەرێوەبەران بتوانن لە سەر بنەمای ئەو کار بکەن؟ شی بکەوە.

باسی حەوتەم

ژینگە

ژینگە

لەم بەشەدا، ڕێکخراوەکان لە چوارچێوەی سیستەمە کراوەکان دا دەخەینە بەر باس و تاوتوێ کردنەوە. گوتمان کلیلی تێگەیشتنی ڕێکخراو وەك سیستەمە کراوەکان، ناسینی ئەم بابەتەیە کە ڕێکخراوە لەگەڵ ژینگەدا پێکەوە کار دەکەن. بەڵام پاش ئەم پێشەکییە، سەبارەت بە ژینگە و کاریگەری ئەو لە سەر ڕێکخراو زۆرمان بابەت نەهێناوەتە گۆڕێ. لەم بەشەدا ئاوڕ لە کاریگەرییەکانی ژینگە لە سەر ڕێکخراو دەدەینەوە.

بابەتێکی بەردەوام کە لە تیۆری ڕێکخراوەدا هەبووە ئەوەیە کە ئەگەر ڕێکخراو خوازیاری مانەوە و زۆرتربوونی کاریگەری خۆیەتی، دەبێ خۆی لەگەڵ ژینگەدا بگونجێنێ. ئەم بابەتە سەبارەت بە ڕێکخراوەکان لە چوارچێوەی سیستەمە کراوەکان دا وایە کە ڕێکخراو دەبێ مێکانیزمەکانی چاوەدێری و گەڕانەوەی سوود بە مەبەستی دەستنیشان و دیاری کردنی ژینگە و هەروەها تێگەیشتن لەو، هەستی گۆڕانکاری لە ئاکامی ژینگەکان دا و دروستکردنی کەلێن و لێخۆشبوونی پێویست، پێك بێنێ و پەرەیان پێ بدا. لەم بەشەدا دەستەواژەی ژینگە بە واتای وێنا و پەیوەندی ئەو لەگەڵ بونیادی ڕێکخراوەییدا هەڵدەسەنگێنین. خاڵی گرنگ و سەرەکی ئەم بەشە ئەوەیە کە ڕێکخراوە جۆراوجۆرەکان بە ڕادەی جیاواز لەگەڵ بێ‌متمانەیی و دڵنیانەبوون لە ژینگەدا بەرەوڕوون. چونکە بەڕێوەبەران خۆشیان لە بێ‌متمانەیی نایە، هەوڵ دەدەن بێ‌متمانەیی ژینگەیی چارەسەر بکەن و یان لانیکەم کاریگەری ئەو لە سەر ڕێکخراوەکەیان بگەیەننە ئاستی لانیکەمی. دەیسەلمێنین کە نەخشەی بونیادیی ئامرازێکی گرنگە کە بەڕێوەبەران بۆ کۆنترۆڵی بێ‌متمانەیی بە دەستیانەوەیە.

پێناسەی ژینگە

گەلێك پێناسە لە ژینگە خراونەتەڕوو. تەوەری هاوبەش لە هەموو ئەم پێناسانەدا ئەوەیە کە لە هەموویان دا هۆکارە دەرەکییەکان لە ڕێکخراودا لەبەرچاو گیراون. بۆ وێنە، یەکێك لە پێناسە گشتییەکان، **ژینگە**[1] وەك تێکەڵاوێك لە دامەزراوە یان هێزگەلێك پێناسە کردوە کە کاریگەرییان لە سەر کارکردی ڕێکخراو هەیە و ڕێکخراو کۆنترۆڵێکی کەمی لە سەریان هەیە و یان ئەوەی هەر کۆنترۆڵی بە سەریانەوە نیە. خاوەنڕایەکی جۆرێك بابەتەکەی هێناوەتە بەرباس کە پێناسەی ژینگەی ڕێکخراوێك زۆر سادە و ساکار دێتە بەرچاو. ئەو گوتوویەتی: دنیا بێننە پێش چاوتان و ژێرکۆمایەك کە ڕێکخراو دەردەخای لیی جیا بکەنەوە، ئەوەی دەمێنێتەوە ژینگەیە[1]. ئێمەش لەگەڵ قسەی ئەم خاوەنڕایەین، بەڵام دەبێ بڵێین کە ئەو کارە کارێکی سادە و ئاسان نیە[2]. سەرەتا ئیزن بفەرموو ژینگەی گشتی و تایبەتی ڕێکخراو لە یەکتری جیا بکەینەوە.

ژینگەی گشتی لە هەمبەر ژینگەی تاکەکەسی (تایبەتی)دا

ژینگەی گشتی لەگەڵ ئەو پێناسەی دووەم لە ژینگە کە لە پاڕاگرافی سەرەوەدا خراوەتەڕوو، یەك دەگرێتەوە و دەگونجێ. **ژینگەی گشتی**[2] هەموو شتێك لە خۆ دەگرێ، هێندێك شتی وەك: هۆکارە ئابوورییەکان، هەلومەرجی سیاسی، ژینگەی کۆمەڵایەتی، بونیادی یاسایی، دۆخی ژیانی خەڵکی ناوچە و هەلومەرجی کولتووری. ژینگەی گشتی هەموو هەلومەرجێك کە کاریگەری لە سەر ڕێکخراو هەیە بەڵام پەیوەستبونیان لەگەڵ ڕێکخراودا روون و ئاشکرا نیە لەخۆ دەگرێ. ئەندازیاری ژێنێتیك بێننە بەرچاوتان کە بەشێکە لە ژینگەی گشتی کۆمپانیا دەرمانسازەکان. هەرچەندە ڕەنگە ئێستا

---

1. Environment

١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شەشەم، و. ك.

2. General Environment

کۆمپانیاکانی دەرمانسازی کەڵك لە ئەندازیاری ژێنێتیك لە بەرهەمهێنانی دەرمانەکەیان دا کەڵك وەربگرن، بەڵام ئەگەری ئەوە زۆرە کە ئەندازیاری بۆماوەیی(جینات) لە بیچم گرتنی دووبارە و بەرهەمهێنانی دەرمانێك کە ئەم کۆمپانیایانە لە سەدەی بیست و یەك دا دەیخەنە بازاڕ، ڕۆڵێکی گرنگ بگێڕن. بەڵام دەبێ ئەوەتان وەبیر بێنینەوە کە کاریگەری ئەندازیاری ژێنێتیك لە سەر کۆمپانیاکانی دەرمانسازی، شێوازێکی ئەگەری هەیە. هەربۆیە ڕێکخراوی گەورە سەرنج دەداتە ژینگەیەکی تایبەتی.

ژینگەی تایبەتی[3]، بەشێکە لە ڕێکخراو کە بە شێوەیەکی ڕاستەوخۆ لەگەڵ ڕێکخراودا بۆ وەدیهاتنی ئامانجەکانی پەیوەندی هەیە. لە هەموو کاتێکی دیاریکراودا، ژینگەی تایبەتی، بەشێك بووە لە ژینگەی ڕێکخراو کە بەڕێوەبەری لەگەڵی بەرەوڕوو دەبێتەوە، چونکە ئەم بەشە لە ژینگە کۆمەڵێك هۆکاری گرنگ لە خۆ دەگرێ کە دەتوانن کاریگەری نێگەتیڤ یا پۆزەتیڤ لە سەر کاریگەرداربوونی ڕێکخراو دانێن. ژینگەی تایبەتی هەموو ڕێکخراوێك تایبەت بە خۆیەتی و لەگەڵ گۆڕانی هەلومەرج، ئەویش دەگۆڕێ. نموونەی ئەم جۆرە ژینگەیە: کڕیارەکان، بەرهەمهێنەرەکان، رکەبەرەکان، ناوەندەکانی یاساданانی دەوڵەتی، ڕێکخراوەکانی کرێکاری، دامەزراوە بازرگانی و کۆمەڵە گشتییەکانی فشار هێنان لە خۆ دەگرێ.

ژینگەی تایبەتی ڕێکخراوێك لە سەر بنەمای سنووری دەسەڵاتی ئەودا دەگۆڕدرێ. **سنوور**(هەرێم)[4]ی ڕێکخراوێك بەو بانگەشەوە دەبەسترێتەوە کە ڕێکخراوێك بەرامبەر بە پانتایی بەرهەم یان خزمەتگوزارییەکانی خۆی و هەروەها بازاڕی داگیرکراوی خۆی دەیکا. سنووری ڕێکخراو شوێنگە و پێگەی ڕێکخراو دەستنیشان دەکا. بۆچی واتای سنوور گرنگە؟ چونکە سنووری ڕێکخراوێك شوێنی پشت بەستنی ڕێکخراو بە ژینگەی تایبەتی دیاری دەکا[٣]. ئەگەر سنوور (هەرێم) بگۆڕدرێ، تۆش ژینگەی تایبەتی دەگۆڕی.

ژینگەی ڕاستەقینە لە بەرامبەر ژینگەی زەینی دا

هەموو چەشنە هەوڵێك بە مەبەستی دیاریکردن و پێناسەکردنی ژینگە پێویستی بەوەیە کە لە نێوان ژینگەی ڕاستەقینە و ژینگەی زەینی و هەروەها ژینگەیەك کە بەڕێوەبەرانی

---

3. Specific Environment
4. Domain

٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

ژینگەی ڕێکخراوەیی بیری لێ دەکەنەوە، جیاوازی دانێن. بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان دەردەخەن کە پێوەرەکانی دیاریکردن و دەستنیشانکردنی ژینگە لەگەڵ پێوەر و بەڵگەکانی دیاریکردنی ژینگەی زەینیدا پەیوەندییەکی ئەوتۆیان پێکەوە نیە[٤]. ئەوەی تۆ دەبینی پشت ئەستوورە بە ڕوانگە و ئاراستەی خۆت! لەگەڵ ئەوەش دا، ئەوە تێگەیشتنەکانە کە دەبێتە هۆی دەرکردنی ئەو بڕیارانەی کە بەڕێوەبەران لە سەر بنەمای ئەوانە نەخشەی ڕێکخراو دادەڕێژن.

ژینگەیەك کە ڕێکخراوێك ئەو بە ژینگەیەکی ئاڵۆز و پێشبینی نەکراو بزانێ، ڕەنگە لە ڕوانگەی ڕێکخراوێکی دیکەوە ئەو وەك بەشێك لە جیهانی دەرەکی خۆی هەڵبژێرێ و ئەو بە بەشێك لە ژینگەی تایبەتی ڕێکخراو دانێ، لە حاڵێك دا کارمەندەکانی ئاستی سەرووی هەر ئەم ڕێکخراوە ئەو بە بەشێك لە ژینگەیەکی تایبەتی دانێن[٥]. هەروەها تۆ دەتوانی لە سەر بنەمای پێشینە، ڕادەی خوێندەواری، ئەو ناوەندانەی کە تاکەکان لەواندا سەرقاڵی کارن، جیاوازی ئەوتۆ لە جۆری تێگەیشتنەکانیان دا ببینی. تەنانەت خودی بەڕێوەبەرانی بەرزی ڕێکخراویش کۆمەڵێك وێنای جیاوازیان لە زەینی خۆیان لە سەر ژینگە هەبێ. ئەم بابەتە باس لەوە دەکا کە ڕێکخراوەکان خۆیان ژینگەی خۆیان دانامەزرێنن یان داناهێنن و ئەم ژینگەیە پشت ئەستوورە بە تێگەیشتنەکانی ئەوان. دەبێ سەرنج بدەینە ئەوەی کە وەك ژینگە دەیهێنینە پێش چاو، هەر هەمان ژینگەی زەینیمانە. بەڕێوەبەران سەبارەت بەو شتەی دەیبینن دژکردەوە لە خۆیان نیشان دەدەن. لە بیرتان بێ، بڕیارەکانی بونیادیی کە بەڕێوەبەران بە مەبەستی گونجانی زیاتری ڕێکخراوەکەمان لەگەڵ ڕادەیەك لە بێمتمانەیی ژینگەیی دەریدەکەن، پشت ئەستوورە بە تێگەیشتنی بەڕێوەبەران لە ژینگەی تایبەتی کە خۆیان وێنایان کردوە و هەروەها پەیوەستبوونیان بە بەراوردکردنیان لە بێمتمانەبوونی ژینگە.

دڵنیانەبوون لە ژینگە

لە ڕوانگەی ئێمەوە، ژینگە لەم ڕەهەندە گرنگە کە هەموو ژینگەکان یەك شت نین. ژینگەکان لە سەر بنەمای ئەو شتەی ئێمە پیی دەڵێین **دڵنیانەبوون لە ژینگە**[٥]، بە بەراورد

---

٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

5. Environment uncertainty

لەگەڵ یەکتری جیاوازن. هێندێك لە ڕێکخراوەکان لەگەڵ ژینگەیەکی تاڕادەیەك نەگۆڕدا بەرەوڕوون: لە ژینگەی تایبەتی ئەم ڕێکخراوانەدا، هێزێکی زۆر کەم لە گۆڕان دایە، ڕکەبەری نوێ لە گۆڕێ دا نیە، لەمپەری تەکنەلۆژیکی نوێ بە هۆی ڕکەبەرەکانەوە درووست ناکرێ و کۆمەڵێك چالاکی بەرتەسك لە لایەن کۆمەڵەکانی گشتی گوشار خستنە سەر بە مەبەستی تەشەنەکردن بۆ ناو ڕێکخراو درووست دەبێ. ڕێکخراوەکانی تر لەگەڵ ژینگەیەکی زۆر چالاك بەرەوڕوون: یاسای دەوڵەتی کاریگەر لە سەر کار و کاسبیان زۆر بە توندی لە حاڵی گۆڕان دایە، ڕکەبەری نوێ بەردەوام سەرهەڵدەدەن، لە ڕاکێشانی کەرەستەی خاو بۆ بەرهەمهێنانی کاڵادا بەردەوام تووشی کێشە و گیر و گرفت دەبن، بەردەوام مرخ و سەلیقەی بەکاربەر و بەرخۆرەکان بەرامبەر بە بەرهەمەکانیان دەگۆڕێ. ژینگەی نەگۆڕ بە بەراورد لەگەڵ ژینگە چالاك و ئەکتیڤەکان، بێمتمانەییەکی کەمتر بۆ بەڕێوەبەران درووست دەکەن. چونکە دڵنیانەبوون لە ژینگە بە هەڕەشەیەکی کاریگەری ڕێکخراو دادەنرێ، بەڕێوەبەری هەوڵ دەدا بۆ ئەوەی ئەم دڵنیانەبوونە لە ژینگەیە بگەیەنێتە لانیکەم و کەمی بکاتەوە[٦]. لەم بەشەدا دەریدەخەین کە بەڕێوەبەری حەزی لەوەیە کە دڵنیانەبوون لە ژینگە کەم بکاتەوە و ئەم بابەتە گرنگەش لە ڕێگای گۆڕان و گۆڕانکاری لە بونیادی ڕێکخراودا دێتە دی.

توێژینەوە گرنگەکان سەبارەت بە ژینگە

بێ شك تۆش پێت خۆش نیە هەموو ئەو لێکۆڵینەوانەی کە لە درووست کردنی ئەدەبیاتی ژینگەی ڕێکخراوەیدا ڕۆڵی هەبووە باس بکەینەوە. بەڵام چەند نموونەیەك لەم توێژینەوانە بۆ باس و تاوتوێ کردنیان کە لە ساڵەکانی دوایی دا کراون دەخەینە بەر باس و لە شێوازێك دا کە ئێمە مەبەستمانە بە یارمەتی ئەو ژینگەی ڕێکخراوەیی بە کورتی باسیان دەکەین. لە درێژەی باسەکەمان دا، توێژینەوە گرنگەکانی بێرنێز و ستاکەر، ئێمری و تێریست، لارێنس و لوورش، سەبارەت بە ژینگە بە کورتی دێنینە بەرباس.

٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

بێرنێز و ستاکەر

تام بێرنێز و جی. ئێم. ستاکەر[٦]، بیست کۆمپانیای پیشەسازی ئینگلیزی و سکاتلەندی خستە بەر توێژینەوە بۆ ئەوەی دیاری بکا بە چ شێوەیەك بونیاد و کرداری بەڕێوەبەری ئەم رێکخراوانە، رەنگە لە سەر بنەمای هەلومەرجی ژینگەی جۆراوجۆر، جیاوازییان پێکەوە هەبێ[٧]. وتوێژی لەگەڵ بەڕێوەبەری ئەم کۆمپانیایانە کردوە و خۆشی لە نیزیکەوە چاوەدێری بارودۆخی کۆمپانیاکانی کردوە و هەلومەرجی ژینگەی ئەوانی لە سەر بنەمای نرخی گۆڕان لە تەکنەلۆژیایان و هەروەها رادەی گۆڕان لە بازاڕی کاڵا و کەل و پەلەکانیان دا بەراورد کردوە. ئەوەی ئەوان لیی تێگەیشتن جۆرێك بونیاد بوو کە لە ژینگەکان دا خاوەنی گۆڕانکاری بەردەوام و چالاك هەیە و بە بەراورد لەگەڵ بونیادیەك کە رێکخراوەکان کە ژینگەیەکی سەقامگیر و نەگۆڕ هەڵدەبژێرن بە تەواوی جیاواز بوو. بێرنێز و ستانکەر، ئەم دوو جۆرە بونیادیان بە پیی ریزبەندییان بە ناوەندی بونیادی ئۆرگانیك (ژیانەکی) و میکانیکی ناوزەد کرد.

بونیاد میکانیکیەکان[٧]: بە یارمەتی کۆمەڵێك تایبەتمەندی وەك ئاڵۆزی و فەرمی بوونی زۆر و ناوەندێتی دەناسران. بونیادگەلێکی ئەوتۆ لەگەڵ ئەرك و چالاکییە دووبارەکراوەکان دا دەگونجان و تاڕادەیەکیش پشتی بە ئاکارە بە بەرنامەدارێژراوەکانەوە بەستبوو و لە دژکردەوە بە رووداوە پێشبینی نەکراوەکان، تاڕدەیەك کز و لاواز بوون. بونیادی ژیانەکی[٨] یان ئۆرگانیك تاڕادەیەك لەبار و شیاوی گونجان بوو و پێداگری لە سەر پەیوەندییە هاوتەریبەکان لە جیاتی ستوونی دەکرد و تەشەنەکردن لەوان دا لە سەر بنەمای لێهاتوویی و زانست دەکرا بە جیاتی ئەوەی کە لە سەر بنەمای دەسەڵاتی بەرهەمهاتو لە پۆستی رێکخراوەیی بێ و بەرپرسایەتییەکان لە جیاتی ئەوەی کە تەنیا و تەنیا لە سەر بنەمای شیکردنەوەی پیشەیی بێ، بە شێوەیەکی گۆڕانخواز پێناسە کرابوون و پێداگری لە سەر ئاڵوگۆڕی زانیاری بوو لە جیاتی ئەوە کە لە سەر دەرکردنی بڕیارەکان بێ. (بڕوانە خشتەی ١ -٧)

---

6. Tom Burns and G. M. Stalker

٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

7. Machanistic Structures
8. Organic Structures

تایبەتمەندی	میکانیکی	ئۆرگانیکی (ژیانەکی)
پێناسەی ئەرك	نەگۆڕبوون (وشك)	نەرم و نیان (نەرم نوێن)
پەیوەندییەکان	ستوونی	هاوتەریب
فەرمی بوون	زۆر	کەم
تەشەنەکردن	دەسەڵات (توانای هەڵبژاردن)	لێهاتوویی و شارەزایی
کۆنترۆڵ	ناوەندی	جۆراوجۆر

خشتەی ١ – ٧: بەراوردکردنی بونیادیی ژینگەیی و میکانیکی

به پیی ئەوە بێرنێز و ستانکەر کاریگەرترین بونیاد، بونیادیەکە کە خۆی لەگەڵ پێویستییەکانی ژینگەدا دەگونجێنێ، واتە نەخشەیەکی میکانیکی لە ژینگەیەکی سەقامگیرو جیی دڵنیایی دەکرێ کەڵکی لــێ وەرگیردرێ و بونیادی ئۆرگانیك لە ژینگەیەکی ئاڵۆز و بەردەوام گۆڕانخوازدا زۆر سوودی لــێ وەردەگیردرێ. لەمڕووەوە ئەوان روونیان کردەوە کە بونیادی میکانیکی و ژینگەیی جۆرە ئایدیاڵەکانی بونیاد رێکخراوەییەکان بووە کە لە دوو سەری هێڵێك دا جێ دەگرن. هیچ رێکخراوێکی خاوەن بونیادی میکانیکی ئۆرگانیك شتێکی رەها نیە، بەڵکوو بە شێوەیەکی باو هەموو رێکخراوێك لە رەوتی یەکێك لەم دوو بونیادیەدا دەجووڵێ و دەڕوات. سەرەڕای ئەوەش، بێرنێز و ستانکەر پێداگرییان لە سەر ئەوە کردەوە کە هیچکام لەم دووانە بە بەراورد لەگەڵ یەکتری باش و باشتریان نیە. چییەتی رێکخراوە کە دیاری دەکا چ بونیادیەك دەبێ سوودی لــێ وەرگیردرێ[8].

هەوڵەکان لە پەیوەندی لەگەڵ تاقیکردنەوەی دۆزینەوەکانی بێرنێز و ستانکەر، ئەوانەی تەئید کرد و پشتیوانی لێ کردن[9].

---

٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

ئێمری و تێریست

فرێد ئێمری و ئەریك تێریست[9] بە خستنەڕووی تیۆرییەکی زۆر ئاڵۆز لەگەڵ مۆدێلێك، وتیان چوار جۆر ژینگە هەیە کە ڕەنگە ڕێکخراوێك لەگەڵیان بەرەوڕوو بێتەوە.

١) ژینگەی سەقامگیر بە کۆمەڵێك بەشی ناپەیوەندیدار پێکەوە، ٢) ژینگەی سەقامگیر بە کۆمەڵێك بەشی پێوەندیدار پێکەوە، ٣) ژینگەی گۆڕاوی دژکردەوەیی، ٤) ژینگە بە تومەتەواو گۆڕاوەکانەوە. ئێمری و تێریست ئەوەیان شی کردەوە کە هەر کام لەمانە بە پێی ڕیزبەندییان بەرامبەر بە ئەویتر ئاڵۆزییەکی زۆرتری هەیە[10].

١ . **ژینگەی سەقامگیر بە کۆمەڵێك بەشی ناپەیوەندیدار پێکەوە:**[11] هەرچەندە تاڕادەیەك هیچ گۆڕانکارییەکی تێدا نیە بەڵام هێندێك هەڕەشە و مەترسی بۆ ڕێکخراوە. ویستە ژینگەییەکان بە شێوەیەکی بەڕێکەوت دابەش دەبن و گۆڕانکارییەکان بە پێی ماوە، بە هێواشی و بە کزی ڕوو دەدەن. کاتێك گۆڕانکارییەکان ڕوو دەدەن، پێش بینی ناکرێن. ئەم جۆرە ژینگەیە دەکرێ لەگەڵ دۆخی ڕکەبەری گشتی ئابووری بەراورد بکرێ کە بۆ ڕاکێشانی کاڵا و کەل و پەلەکانی ڕێکخراو، کڕیاری زۆر هەیە و ڕێکخراو هیچ چەشنە کاریگەرییەکی لە سەر بازاڕ نیە. لەم جۆرە ژینگەدا بێ متمانەیی زۆر کەمە. سەرەڕای ئەوەش، چونکە گۆڕانکارییەکان کەم و کتوپڕن، هەربۆیە بەڕێوەبەران لە کاتی دەرکردنی بڕیارەکان هیچ پێویست ناکا کە بە وردی لە ژینگە ورد بنەوە و تاوتویی بکەن.

بە هۆی ئەوە کە ژمارەیەکی کەم لە ڕێکخراوەکان شانسی چالاکی کردنیان لە ژینگەیەکی ئەوتۆدا هەیە هەربۆیە ڕێکخراوێك کە دەکەوێتە ڕێکخراوێکی ئەوتۆوە کۆمەڵێك بەرژەوەندی یەکجار باشیان دەست دەکەوێ. ژینگەی ئەم ڕێکخراوە سەقامگیرە و هیچ چەشنە کڕیارێك، بچووکترین کاریگەری لە سەر چالاکی ڕێکخراو نیە.

---

9. Fred Emery & Eric Trist
10. Placid – Randomized environment
11. Placid – Clusered environment

٢. ژینگەی سەقامگیر بە کۆمەڵێك بەشی پێوەندیدار پێکەوە:[12] ئەم ژینگەیەش زۆر بە کەمی دەگۆڕێ بەڵام مەترسییەکانی ژینگەی لە سەر رێکخراو لە جیاتی ئەوەی بەرێکەوت بێ بە شێوەی هێشوویین، ئەوەش بەو واتایەیە کە هێزەکانی جیبی مەترسی دەروونی ئەم جۆرە ژینگەیە، لە جیاتی ئەوەی پرش و بڵاو بن، پێکەوە لێك گرێ دراون. بۆ وێنە، رەنگە پێشکەشکارانی کەرەستەی خاو و دابەشکەری کاڵا و کەل و پەل و خزمەتگوزارییەکان بە مەبەستی پێکهێنانی بەرەیەکی بەهێز، هێزەکانی خۆیان تێکەڵ یەکتری دەکەن. هەربۆیە ئەو رێکخراوانەی کە لەگەڵ ژینگەیەکی ئەوتۆ بەرەورِوون، گرنگە کە ژینگەکەیان بە بەراورد لەگەڵ کاتی مەترسی ژینگەیی بەرێکەوتن باشتر بناسن.

٣. ژینگەی گۆڕاوی دژکردەوەیی: ئەم ژینگەیە بە بەراورد لەگەڵ ژینگەی یەکەم، ئاڵۆزترە. لەم جۆرە ژینگەدا، ژمارەیەکی زۆر لە رکەبەرەکان، ئامانجێکی هاوبەش دەگرنە بەر. لە وەها ژینگەیەك دا رەنگە یەك یان چەند رێکخراو هێندە گەورە بن کە ژینگەی خۆیان و هەروەها رێکخراوەکانی دیکەش بخەنە ژێر کاریگەری خۆیانەوە. لەم ژینگەدا دوو یا سێ کۆمپانیای گەورە لە پیشەسازییەك (بەرهەمێك)دا قسەی یەکەم دەکەن. بۆ وێنە یەك یان دوو کۆمپانیای گەورە دەتوانن رێبەری نرخ لە پیشەسازییەکی وەك پۆڵا، ئەلەمینیۆم، تووتن و ساردی بخەنە ژێر دەسەڵاتی خۆیانەوە.

ئەو رێکخراوانەی لەگەڵ ژینگەیەکی ئەوتۆ بەرەورِوون زنجیرەیەك داهێنانی تاکتیکی دەگرنە بەر و لەبەرامبەر دژکردەوەی رێکخراوەکانی دیکە هەستیارن و کاری هاوشێوەی ئەوە بۆ رووبەڕووبوونەوە ئەنجام دەدەن. لە وەها ژینگەیەك دا مانەوەی رێکخراوەکان بە گۆڕانخوازی و ناوەندرەتێن بەستراوەتەوە.

٤. ژینگە بە توخمە تەواو گۆڕاوەکانەوە[13]: بە کاراترن و چالاکترین جۆری ژینگەکان دادەنرێ و زۆرترین بێ‌متمانەیی ژینگەیی تێدایە. گۆڕانکاری لەم جۆرە ژینگەدا هەمیشە و لە هەموو جێیەك، بەردەوامە و توخمەکانی ژینگە پەیوەندییەکی قووڵیان لەگەڵ یەکتریدا هەیە. توخمەکانی ژینگە لەگەڵ گۆڕان یان گواستنەوەی خۆیان، کۆمەڵێك گۆڕانکارییش بەدوای خۆیان دا دێنن کە رێکخراو دەخەنە ژێر کاریگەری خۆیانەوە. بە هۆی ئەوە کە ئەم گۆڕانکارییانە زۆر خێرا و توندن و پێشبینی ناکرێن، هەوڵەکانی بەرێوەبەریی بە مەبەستی پێشبینی ژینگە لە رێگای بەرنامە و پلانەوە گرنگی و نرخێکی هێندە باش و بەرزی نیە.

12. Placid – Clustered environment
13. Turbulent – Field Environment

به پیی ئەوە کە زانا و بژاردەکان سەبارەت بە "شۆکی داهاتوو" قسە دەکەن، ئەم جۆرە ژینگەیە لە دەیەی ۱۹۷۰دا هەبووە و رەنگە لە دەیەی ۱۹۸۰ش دا هەر زاڵ بێ. لە ژینگەیەك دا بە کۆمەڵێك توخمی تەواو گۆڕاوەوە، رێکخراو رەنگە بۆ مانەوەی خۆی بەردەوام بەرهەم یان خزمەتگوزاری تازە بخاتەڕوو. هەروەها ئەگەری ئەوەش هەیە بەردەوام لە پەیوەندییەکانی خۆی لەگەڵ دامەزراوە دەوڵەتی، کڕیار و پێشکەشکارانی کەرەستەی خاودا پێداچوونەوە بە بۆچوون و روانگەی دا بکاتەوە.

دەکرێ بڵێین ئەمڕۆکە رێکخراوەکان بە بەراورد لەگەڵ رێکخراوەکانی پێشوو لەگەڵ ژینگەیەکی نەك هێندە چالاك و ئاڵۆز بەرەوڕوون. بە دڵنیاییەوە ژینگە بۆ هێندێك لە رێکخراوەکان بەرامبەر بە هێندێکی دیکە ئاڵۆزترن، بەڵام رەنگە ئێمە بچینە ناو توخمێکی دیکەوە کە ئاڵۆزی ژینگە لە جیات ئەوەی کە جۆرێکی ناوازە بێ جۆرێك ***یاسا*** بێ.

هەرچەندە ئێمری و تێریست گوتیان هیچ چەشنە تیۆرییەکی تایبەت سەبارەت بەوە کە چ بونیادیەك لەگەڵ چ ژینگەیەك دا زۆرتر دەگونجێ، تا ئێستا نەخراوەتەڕوو، بەڵام بەو حاڵەش پۆلێنەکردنی ئەو دووانە لە ژینگە بە خستنەڕووی کۆمەڵێك دەستەواژەوە لە سەر بێرنێز و ستانکەر دەگونجێ. ژینگە سەرەتاییە دوو لایەنەکانی ئێمری و تێریست وڵامی بونیادگەلێك دەدەنەوە کە میکانیکین و ئەو ژینگانەی کە چالاکن پێویستیان بە بونیادیەکە کە تایبەتمەندی بونیادی ئۆرگانیکیان تێدا پێك بێ. بێگومان ئەو دەستەواژانەی کە لە لایەن ئێمری و تریستەوە بەکار هاتوون، چوار جۆر ژینگەیەك کە ناویان هێناوە لەگەڵ دۆزینەوەکانی پەیوەندیدار بە تەکنەلۆژیا دەگونجێن. واتە تەکنەلۆژیایەك کە دووبارەکراو نیە، بێ‌متمانەییەکی زۆرتری بە دوای خۆی دا دێنێ و بونیاد میکانیکییەکان سەبارەت بەمجۆرە تەکنەلۆژیایانە کاریگەرییەکی زۆریان نیە، هەربۆیەش پێویستە شێوە و وێنەکانی بونیادی شیاو بەخۆوە بگرن کە لەگەڵ خۆیان دا دەگونجێن. تەکنەلۆژیای دووبارەکراو لەگەڵ دۆخی سەقامگرتوودا دەگونجێ و لەگەڵ بونیاد میکانیکییەکان دا زۆرترین پێکەوە گونجان و تەبایی و رەبایی پێوە دیارە. بە سەرنجدان بەو بابەتانەی سەرەوە، بێ متمانەبوون، سەقامگیرنەبوون و ئامادە بون بۆ گۆڕانکاری خێرا واتادارە. بونیادیەکی شیاو دەتوانێ بەرامبەر بەم گۆڕانکارییانە خێرا دژکردەوە لەخۆی نیشان بدا.

لارێنس و لوورش

پۆل لارێنس و **جی لوورش**[14] که هەردووکیان له پەیمانگای بازرگانی هاڕوارد بوون و له هەوڵی گەڕان بە دوای زانیاری زۆرتر سەبارەت بە پەیوەندی نێوان جیاوازییە ژینگە و بونیادییەکانی ڕێکخراوەی کاریگەرداردا بوون، قۆڵیان له توێژینەوەیەك هەڵماڵی و بە بەراورد لەگەڵ تیۆرییەکانی بێرنێز و ستانکەر زیاتر پێیان لـێ ڕاکێشا[11]. بۆ توێژینەوەکەی خۆیان، دە کۆمپانیایان لە سێ پیشەی جیاواز (قاییش درووستکردن، خواردەمەنی، ئەنبار درووستکردن) هەڵبژارد.

لارێنس و لوورش، بە گشتی ئەم سێ پیشەسازییەیان هەڵبژارد، چونکە وەك ئەوان دەیانویست ئەم سێ پیشەسازییە جیاوازییەکی زۆریان (بە پیی دڵنیاتەبوون لە ژینگە) تێدا بوو. پیشەسازی قاییش درووستکردن زۆر ڕکەبەریی بوو. سوڕی ژیانی هەموو بەرهەمێکی قاییشی (پلاستیك) کورت بوو و، کۆمپانیاکانی بەرهەمهێنەری بەرهەمە قاییشییەکان دەبوو بەردەوام بەرهەمی نوێ بەرهەم بێنن و بیخەنە بەر دەست و بە شێوەیەکی بەردەوام پرۆسەی بەرهەمهێنانی خۆیان پەرە پێ بدەن. لە لایەکی دیکەوە پیشەسازی ئەنبار درووستکردن بە بەراورد لەگەڵ ئەوانیتر دۆخێکی تەواو جیاوازی هەبوو، بە شێوەیەك کە نزیك بە دوو دەیە، بەرهەمی نوێ لەم بارەوە بەرهەم نەهات و نەخرایەڕوو. ڕادەی گەشەکردنی فرۆشی گونجاو لەگەڵ گەشەکردنی دانیشتوان بوو و هیچ چەشنە تایبەتمەندییەکی گرنگی دیکەی تێدا نەبوو. لارێنس و لوورش ڕوونیان کردەوە کە کۆمپانیاکانی ئەنبار درووستکردن لە ژینگەیەکی تاڕادەیەك جێی دڵنیایی و متمانەدار (تەرخەیانی)دا چالاکی دەکەن و لە ڕەهەندی ژینگەییەوە هیچ مەترسییەکی ڕاستەقینە لە دژی ئەوان هەڕەشەیان لـێ ناکا. پیشەی خواردەمەنی دۆخێکی مامناوەندی (ئەملا نا ئەولاش نا) هەبوو، بەڵام ڕنێوهێنانی بەرهەمی تازە و چوونە سەری ڕادەی فرۆشی ئەم پیشەسازییە لە پیشەسازی قاییش درووستکردن کەمتر و لە پیشەسازی ئەنبار درووستکردن پتر بوو.

لارێنس و لوورش لە هەوڵی ئەوەدا بوون کە ژینگەی نێوخۆیی ئەم کۆمپانیایانە لەگەڵ ژینگەی دەرەکییان پێکەوە بەراورد بکەن. لەم پەیوەندییەدا، ڕایانگەیاند کۆمپانیا

14. Poul Lawrence & Jay Lorch

١١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

سەرکەوتووەکان بە بەراورد لەگەڵ کۆمپانیاگەلێك کە لە هەموو پیشەسازییەك دا کەمتر سەرکەوتوون، ژینگەی نێوخۆیی و دەرەکیان پێکەوە دەگونجێن و زۆرتر یەك دەگرنەوە. پێوەرێك کە ئەم دووانە بۆ ژینگەی دەرەکی لەبەرچاویان گرت، ئاستی بێ‌متمانەیی بە ژینگە بوو. ئەم پێوەرە ئەم خاڵانەی خوارەوەی لەخۆ دەگرت: نرخی گۆڕانی ژینگە لە ماوە (کات) دا، روون و ئاشکرابوونی زانیاریگەلێك کە بەڕێوەبەری لە ژینگەی هەیە و، ماوەیەك کە بەڕێوەبەری بۆ ئەنجامدانی هەوڵەکانی لە ژینگەی گەڕانەوەی سوودەکان دا دەخایەنێ. بەڵام ژینگەی نێوخۆیی رێکخراو بریتی بوو لە چ هۆکارگەلێك؟ لارێنس و لوورش لەم بوارەدا دوو رەهەندی جیاوازی ***دابەشکردن*** و ***تێکەڵکردن***یان تاوتوێ کرد.

دەستەواژەی **دابەشکردن**[15] کە لە لایەن ئەوانەوە بەکار براوە، هاوتا یان پێناسەیەکە کە ئێمە لە دابەشکردنی ئاسۆییمان دەبێ. بەڵام لە پەیوەندی لەگەڵ پۆلێنەکردنی ئەرکەکاندا، لارێنس و لوورش باسی ئەوەیان کرد کە بەڕێوەبەران لە ناوەند (ئیدارە) جیاوازدا دوو ئاراستەی جیاوازیان هەیە و بە پێی روانگەیان بەرامبەر بە ئامانج، چوارچێوەی ماوە (کات) و، خولیا و حەزی دوو لایەنەی تاکەکەسی، بە شێوەی جۆراوجۆر هەڵسوکەوت دەکەن. ئامانج و بەرژەوەندی جۆراوجۆر و جیاوازی لە روانگەکان دا باس لەوە دەکا کە ئەستەمە ئەندامانی ناوەندە جیاوازەکانی رێکخراو، شتەکان بەو شێوە کە کەسانیتریش دەبینین، ببینن و سەبارەت بە بەرنامەکانی یەکانگیری و یەکڕیزی بوون کۆمەڵێك نەخشەی پڕاکتیکی پێکەوە پێك بێن. کەواتە رادەی دابەشکردن جۆرێك پێوەری ئاڵۆزە و ئاڵۆزی زۆرتر و گۆڕانکاری خێراتر لەخۆی دەردەخا. رەهەندێکی دیکە کە لارێنس و لوورش هێنایانە بەر باس، **تێکەڵکردن**[16] بوو کە بریتییە لە دابەشکردنی هاوبەش و یەکسان لە نێوان یەکەکانی پەیوەندیدار بە یەکتری بۆ وەدیهاتنی یەکخستنی هەوڵی گشتی یەکە یان ئیدارە و ناوەندەکان. ئامرازەکانی تێکەڵکردن کە رێکخراوەکان بەکاریان دێنن بریتین لە: یاسا و رێساکان، بەرنامە فەرمییەکان، زنجیرە و ئاستی دەسەڵاتەکان و کۆمیتەکانی بڕیاردان.

گرنگترین شت کە لە توێژینەوەکەی لارێنس و لوورش دا وەبەرچاو دەکەوێ ئەوەیە کە ئەو دووانە گریمانەی ئەوەیان نەکرد کە رەنگە رێکخراو لەگەڵ ژینگەیەکی سەقامگرتوو یان تایبەت بە کەسێك بەرەوڕوو بێتەوە. بە پێچەوانە، توێژەرانی پێشوو، ئەو دووانە واتە هەم ژینگە و هەم رێکخراویان بە ژێرکۆما (بەشێك لە خۆیان) دەزانی. واتە ئەوان لە سەر ئەو

15. Differentiation
16. Integration

باوەڕە بوون کە بەشە لاوەکییەکانی ڕێکخراویان لەگەڵ بەشە لاوەکییەکانی ژینگە پەیوەندییان پێکەوە هەیە. لارێنس و لوورش ئەوەی کە زۆر روون و ئاشکرا بوو بەڵام تا ئێستا لە لایەن هیچ کەسەوە باسی نەکرا بوو، هێنایانە بەرباس. ئەویش ئەوە بوو کە بونیادی نێوخۆیی ڕێکخراو لە ناوەندێکەوە بۆ ناوەندێکی دیکە جیاواز بوو و هەموو ناوەندەکان کۆمەڵێك تایبەتمەندی ژینگەیی لاوەکی بەرپرچ دەدەنەوە کە لەگەڵی لە پەیوەندیدان. ئەوان وەك یاسایەك ئەوەیان قەبووڵ کرد کە هۆی سەرەکی بۆ دابەشکردنی چالاکییەکانی نێوخۆی هەموو ئیدارە یان سیستەمێکی لاوەکی، کاریگەرداربوونیان لە پەیوەند لەگەڵ ژینگەی بچووك دایە. بۆ وێنە، لە هەر کام لەو دە ڕێکخراوە کە لارێنس و لوورش توێژینەوەیان لە سەر کرد، توانیان ژینگەی لاوەکی بازاڕ، ئابووری — پیشەسازی و، زانستی دیاری بکەن. ئەم سێ ژینگە لاوەکییە لەگەڵ بەشی فرۆش، بەرهەمهێنان و لێکۆڵینەوە و پەرەپێدان یەکیان دەگرتەوە.

لارێنس و لوورش تێگەیشتن کە ڕێکخراوێك کە لەگەڵ ژینگەیەکی ئاڵۆز و جۆراوجۆر بەرەوڕوویە، ڕادەی دابەشکردنی نێوان یەکە لاوەکییەکانیش زۆرتر دەبێ. ئەوان بەڵگاندنیان بۆ ئەوە کرد ئەگەر ژینگەی لاوەکی ڕێکخراو زۆر فرەچەشن و جۆراوجۆر بووە و ژینگەی نێوخۆیی ڕێکخراو دابەشکردنێکی بەرزی هەیە، بۆ ئەوەی یەکەکانی نێوخۆیی ڕێکخراو بە ئاقاری جۆراوجۆردا نەڕوات، مێکانیزمێکی تێکەڵاوی نێوخۆی ورد پێویستە. پێویستی بە چوونە سەری تێکەڵکردن بە مەبەستی هاوتەریبی لەگەڵ دابەشکردنی پێکهاتوو، بۆ ئامانجە جۆراوجۆرەکانی بەڕێوەبەری ئیدارەکان دەگەڕێتەوە. لە هەموو ئەم سێ جۆرە پیشەسازییانەدا، توێژەران تێگەیشتن کە کارمەندەکانی بەشی بەرهەمهێنان هۆگرییەکی زۆرتر بەرامبەر بە بابەتەکانی کارایی تێچوو و ڕنێوهێنان نیشان دەدەن و کارمەندی ناوەندەکانی بازاڕدۆزینەوە (بەبازاڕکردن)ی زۆرتر بۆ شوێنی بازاڕی کاڵا و کەل و پەلەکانی خۆیان دەنێرن.

لە پەیوەندی لەگەڵ هەر سێ پیشەسازی کە ناویان هات، لارێنس و لوورش ڕایانگەیاند کە کۆمپانیاکانی قاپیش دروستکردن زۆرتریش ڕادەی دابەشکردنیان هەبووە و کۆمپانیاکانی خواردەمەنی و ئەنبار درووست کردن دوا بە دوای ئەو ڕادەی دابەشکردنیان بەخۆوە دەگرت. کاتێك کە هەر دووکیان، کۆمپانیاکانی نێو هەر پیشەسازییەکیان بە پیی کارکردیان بە سەر ئاستی بەرز، مامناوەند و لاوازدا دابەش دەکرد، تێگەیشتن کە کۆمپانیاکانی خاوەن کارکردی بەرز، بونیادیەکیان هەیە کە خۆی لەگەڵ ویستەکانی ژینگەیی باشتر دەگونجێنێ. لە ژینگە جۆراوجۆرەکانی یەکە لاوەکییەکان دا بەرامبەر بە ژینگە لەبارەکان ئاستی دابەشکردنێکی

زۆرتریان هەبووە. لە پیشەسازی قاپیش درووستکردن دا کە ژینگەیەکی ئاڵۆز و نائارامی هەبوو، رادەی یەکە لاوەکییەکان زۆرتر وەبەرچاو دەکەوتن. یەکەکانی بەرهەمهێنان، چالاکییەکی تارادەیەك دووبارەیان هەبوو و بە پێی یەکەکانی فرۆش، لێکۆڵەر و ئەندازیارەکانیان کە چالاکییەکانیان زۆرتر ستاندار بوو کەمترین دابەشکردنیان هەبوو. ئیدارەکانی نێوخۆیی کۆمپانیاکان لە پیشەسازی ئەنبار درووستکردن دا، بونیادیەکی هاوبەشیان هەبوو. کۆمپانیاکانی خواردەمەنی دۆخێکی مامناوەندیان هەبوو. سەرەڕای ئەوەش، سەرکەوتووترین کۆمپانیاکان لەم سێ پیشەسازییەدا بە بەراورد لەگەڵ کۆمپانیا هاوچەشنەکانی خۆیان، کارکردێکی نزمیان هەبوو و ئاستێکی بەرزیان لە تێکەڵکردن هەبوو.

هەموو ئەو شتانەی تا ئێستا باسمان کردن یانی چی؟ یەکەم ئەوە کە کۆمەڵێك ژینگە بە تایبەتمەندی چەند لایەنەوە هەین کە رادەیەکی زۆریان بێمتمانەیی جۆراوجۆر تێدایە. دووەم یەکە لاوەکییەکانی رێکخراوە سەرکەوتووەکان، ئەوانەن کە بتوانن ویستەکانی ژینگە بچووکەکانی خۆیان وەدی بێنن. بە واتایەکی دیکە یەکە لاوەکییەکانی رێکخراوێك کە ویستەکانی بەشێکە لە ژینگە کە لەگەڵی بەرەوڕوو بووە، ئەگەر وەدی هاتبن و پراکتیزە کرا بن، سەرکەوتووتر بوون. چونکە دابەشکردن و تێکەڵکردن لەگەڵ یەکتری پێکناکۆك و دژ بە یەکن و هێزی دژ بە یەکتریش لە رێکخراودا پێك دێنن، هەربۆیەش پێویستە بۆ کەمکردنەوەی ئەم دوو لایەنە بوونە بە شێوەیەکی گونجاو ئەم دووانە پێکەوە لەگەڵ یەکتری بگونجێن، واتە پێکهێنانی دابەشکردنی نێوان ئیدارەکان بە پێی پرسە تایبەتی و ئەرکەکان کە رێکخراوێك خستوونیە سەر شانیان و هاندانی تاکەکان بۆ پاراستنی یەکڕیزی و یەکانگیری و جێ بە جێ کردنی ئەرکی خۆیان وەك یەکێك لە کۆمەڵە کارییەکانی پێکەوە لێکێندراو و پێکەوە پەیوەست و یەکڕیز بە مەبەستی وەدیهاتنی ئامانجە رێکخراوەییەکان. رێکخراوە سەرکەوتووەکان لە رێگای پێکهێنانی کۆك و هاوکاربوونی نێوان یەکە لاوەکییەکانی نێوخۆی خۆی لەگەڵ ژینگەی لاوەکی دا، گرفتی بوونی دابەشکردن و تێکەڵکردنیان لە رێکخراوەکەیان دا چارەسەر کردوە. دواجار لارێنس و لوورش کۆمەڵێك بەڵگە و دۆکۆمێنتیان خستەڕوو کە ئەوەی پشت راست دەکردەوە کە رێکخراو کارکردە سەرەکی و گرنگەکانی خۆی لەودا وەدی دێنێ لە دیاریکردنی بونیادیەکی گونجاو بە مەبەستی وەدیهاتنی کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی گرنگییەکی یەکجار زۆری دەبێ.

بەر لەوەی کۆتایی بە بۆچوونەکانی لارێنس و لوورش بێنین، هێنانە بەرباسی هێندێك خاڵ زۆر گرنگە و ئەویش ئەوەیە کە ئەم دوو کەسە بە هۆی کەڵك وەرگرتن لە پێوەرەکانی واتایی بێمتمانەیی بە ژینگە، زۆر بە توندی رەخنەیان لــێ گیرا. هەروەك

لە سەرەتاوە باسمان کرد، رادەی بێ متمانەیی راستەقینە و ئەو شتەی وەك بێمتمانەیی لیی تێدەگەین بە تەواوی لەگەڵ یەکتری جیاوازن. ئەو هەولآنەی کە بە مەبەستی جێنشین کردنی پێوەرە بەرچاوەکییەکانی بێمتمانەیی ژینگەیی لە جیاتی پێوە واتاییەکانی زەینی لە لایەن لارێنس و لوورشەوە کەڵکیان لێ وەرگیرابێ، چەندین جار بەردەوام تووشی شکست دەبوون، بەڵام ئەمان ئەوەیان هێنایە بەر باس کە دەرەنجامە وەدەستهاتووەکان لە توێژینەوەی لارێنس و لوورش ملکەچی پێوەرە زەینییەکانیان بووە[١٢]. لە روانگەی توێژەرایەتییەوە ئەم رەخنەیە بە جێیە و راستە. بەڵام لە روانگەی بەرێوەبەرایەتی لە کردەدا، ئەوەی ئەوان وەك بێمتمانەیی لیی تێگەیشتوون، هەر بەم تێگەیشتنی بێمتمانەیی بە ژینگەیەیان لە سەر دەکەوێ. کەواتە تۆ دەبێ لەوە تێبگەی کە لارێنس و لوورش ئەگەرچی کۆمەڵێك پێوەری زەینی (بیری)یان بەکار هێناوە و ژینگەیان بە پیی پێوەرەکانی دڵنیابوون– دڵنیانەبوون پێناسە کردوە، بەڵام هێندە ئاسانیش ئەم کارەیان بۆ نەکراوە. هەروەها دەبێ ئەوەش بزانی کە دۆزینەوەکانی توێژینەوەی لارێنس و لوورش لە تێگەیشتنی ئێمە لە مەرِ کاریگەری ژینگە لە سەر بونیادی رێکخراودا رۆڵێکی بەرچاوی هەیە.

تێکەڵاوێك لە تیۆرییەکان:

پێناسە و هەڵسەنگاندنی ژینگە

لەم بەشەدا، لە هەوڵی دۆزینەوەی لایەنی هاوبەشی توێژینەوەکان و لێکۆڵینەوەکان لە پەیوەندی لەگەڵ ژینگە و بابەتە لاوەکییەکانی دا دەبین. چونکە ئامانج، تەنیا و تەنیا خستنەرِووی دۆزینەوە جۆراوجۆرەکانی توێژینەوەکان سەبارەت بە ژینگە و بابەتە لاوەکییەکانی نیە، بەڵکوو ئامانج گونجاندنی ئەم تیۆرییانەیە و دوابەدوای ئەوەش شی و روونکردنەوەیانە، هەربۆیە دۆزینەوەی لایەنی هاوبەشی تیۆرییە جۆراوجۆرەکان سەبارەت بە ژینگەی رێکخراو گرنگییەکی تایبەت بە خۆی هەیە. ئامرازی ئێمەش بە مەبەستی گونجان و تێکەڵکردنی ئەم تیۆرییانەی ژینگە، دابەشکردنی بێمتمانەیی بە ژینگە بە سەر دوو

---

١٢ . برِوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

ڕەهەندگەلێکی دوو لایەنەیە کە دەتوانێ وەك ماتریسێکی دوو لە دوو (٢×٢) بە چوار خانەوە بێ، وەك لە خوارەوە کێشراوەتەوە. (بڕوانە خشتەی ٢ -٧)[١٣]

ڕەهەندە دوو لایەنەکانی جیی سەرنجمان بریتین لە: ڕادەی گۆڕان و ئالۆزی لە ژینگە و کاریگەری ئەو دووانە لە سەر بڕیاردانە بەڕێوەبەرییەکان. **گۆڕانی ژینگەیی**[١٧] پانتاییەك لە نەگۆڕ (شوێنێك کە گۆڕانی ژینگەیی زۆر کەمە) تا چالاك (کە گۆڕانی ژینگەیی زۆر و خێرایە) لەخۆ دەگرێ. هەتا ژینگە چالاکتر بێ، بەڕێوەبەری بۆ پێشبینی کردنی ئەگەر پەیوەندیدارەکان بەو ڕێکارە بڕیارییە جۆراوجۆرانەی کە مەبەستییەتی ئەنجامیان بدا، لەگەڵ کۆمەڵێك گیروگرفتی زۆر بەرەوڕوو دەبێتەوە. ئەگەر هەموو هەلومەرجەکانی دیکە یەکسانیش بن، بەڕێوەبەری پیی باشە، ژینگەیەکی نەگۆڕ و بە بێ گۆڕانکاری هەڵبژێرێ چونکە لە وەها ژینگەیەك دا پرس و گیرو گرفتگەلێك کە ڕەنگە هەبن زۆر زیاتر دەکرێ شیاوی ئەوە بن کە پێشبینی بکرێن.

٤- دڵنیانەبوونی هەست پێکراو لە ئاستی بەرزی ژینگەدا: کۆمەڵێك توخم لە ژینگەدا هەیە، ئەم توخمانە لە یەکتری ناچن و لە پڕۆسەیەکی گۆڕانی بەردەوام دان. بونیاد: ئالۆزی کەم، فەرمی بوونی کەم و چڕ نەبوون یان نەبوونی ناوەندی بوون: نموونە: کۆمپانیای لاستیك درووستکردن لە توێژینەوەی لارێنس و لوورش دا	٣- دڵنیانەبوونی هەست پێکراو لە ئاستی ناوەندی ژینگەدا: کۆمەڵێك توخمی کەم لە ژینگەدا هەیە، ئەم توخمانە لە زۆر لایەنەوە لە یەکتری دەچن، و لە پڕۆسەیەکی گۆڕانی بەردەوام دان. بونیاد: ئالۆزی کەم، فەرمی بوونی کەم و ناوەندێتی و ناوەندی بوون نموونە: کۆمپانیاکانی کارداتاشین کە لەم کۆمپانیایانەدا بەڕێوەبەری جێ بە جێ کردن کۆنترۆڵێکی زۆری لە سەر کارمەندەکان هەیە.

---

١٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

17. Environment Change

٢ – دڵنیانەبوونی هەست پێکراوی ناوەندی رووەو نزم بوون ژینگە: کۆمەڵێك تـوخمی زۆری تێدایـە، ئـەم توخمانـە لـە یەکتری ناچن و هەر لە بنەڕەت دا هـەر وا نەگۆڕ و چەقبەستوو دەمێننەوە. بونیاد: ئاڵۆزی زۆر، فەرمی بـوونی زۆر و چڕ نەبوون یان نەبوونی ناوەندگەرێتی. نموونە: نەخۆشخانەکان، زانکۆکان.	١- دڵنیانـەبوونی هەسـت پێکـراو لـە ئاستی خواروو و نزمی ژینگەدا: کۆمەڵێك توخمی کەم لـە ژینگـەدا هەیـە و لـە زۆر لایەنـەوە هاوشـێوەی یـەکترین، هـەر لـە بنەڕەت دا نەگۆڕن و ناگۆڕێن. بونیاد: ئاڵۆزی زۆر، فەرمی بـوونی زۆر و ناوەندێتی و ناوەندگەرێتی. نموونـە: کۆمپانیاکـانی هـەڵگرتن لـە توێژینەوەکەی لارێنس و لوورش دا

خشتەی ٢ – ٧: ژینگە چوار لایەنە سەرەکییەکان و بونیادکانیان

ئاڵۆزی ژینگەیی بۆ ژمارەی ئەو توخمە دەرەکییانە دەگەڕێتەوە کە دەتوانن چالاکی رێکخراو بخەنە ژێر کاریگەرییانەوە. کاتێك کە ژینگە ئاڵۆز نیە، کۆمەڵێك توخمی زۆر کەم لە ژینگەدا هەن کە بەڕێوەبەری پابەندە بە چاوەدێری کردنیان و لە وەها دۆخێك دا توخمە ژینگەییەکان بەرامبەر بە یەکتری پێك ناکۆکن. کاتێك کە ژینگە ئاڵۆز بێ، کۆمەڵێك توخمی زۆر لە خۆ دەگرێ کە دەبێ چاوەدێری بکرێن و ئەم توخمانە لەم جۆرە ژینگەدا پێکەوە ناگونجێن و ناتەبا دەبن. زۆرتربوونی ئاڵۆزی ژینگەیی دەبێتە هۆی ناوەندڕەتێن کە ئەم شتەش رێکخراو بەتوانا دەکا بۆ ئەوەی باشتر و کاریگەردارتر چاوەێری ئەو توخمە ژینگەییانە بکا کە لە چینێکی بەرین دا بڵاوبوونەتەوە.

خشتەی ٢ – ٧ رەهەندە نەگۆڕ – چالاك و ئاڵۆز – سادەکانیان بە مەبەستی پێکهێنانی ماتریسێکی چوارخانەیی پێکەوە تێکەڵ بە یەکتری کردوە. ئەو رێکخراوانەی کە لە ژینگەیەکی نەگۆڕ – سادە (خانەی ژمارە ١)دا سەرقاڵی چالاکین، لانیکەم بێمتمانەیی تێگەیشتووانە و هۆشیارانەیان لە بڕیاردانەکانی خۆیان دا ئەزموون دەکەن، لە حاڵێك دا ئەو رێکخراوانەی کە لە ژینگە چالاك – ئاڵۆزەکان دان، باشترین دڵنیانەبوونی زەینی ئەزموون دەکەن. بەو حاڵەش لە سەر بنەمای توێژینەوەکان سەبارەت بە نێوەڕۆکی خشتەی ٢ -٧ سەلمێندراوە کە رەهەندە دوو لایەنەکان (ئاڵۆزی و گۆڕانی ژینگە) کاریگەرییەکی یەکسانیان لە سەر بێمتمانەیی نیە. ئەم توێژینەوانە کە لە سەر بنەمای کۆمەڵەکانی بڕیاردەری ٢٢

کەسی لە شەش ڕێکخراودا کراوە، دەریخست کە ڕەهەندی نەگۆڕ — چالاك پشکێکی زۆرتری لە بێ‌متمانەیی زەینیدا هەیە. یەکە بڕیاردەرەکانی بەرامبەر ژینگە چالاکەکان، بەرامبەر بە یەکەکانی بڕیاردان کە لە ژینگەیەکی سادە یان ئاڵۆزدا بڕیار دەدەن، هەمیشە لەگەڵ بێ‌متمانەییەکی زۆرتر بەرەوڕوو دەبنەوە.

گریمان دەتانەوێ ژینگەی ڕێکخراوێك بە پێی رادەی دڵنیانەبوونی بەراورد بکەی، بە چ شێوەیەك دەتوانی ئەم کارە گرنگە بکەی؟ بە دڵنیاییەوە ئەم پرسیارە درووست دێتە بەرچاو، بەڵام ئەم پرسیارە پرسی سازان لە سەر بنەمای پێوانەکردنی بێ‌متمانەیی ژینگەییمان وەبیر دێنێتەوە. هەرچەندە سەبارەت بەوەی کە دڵنیانەبوونی ژینگەیی پێك هێناوە، سازانێکی گشتیش هەیە، بەڵام ئێمە دەمانەوێ سازانێکی تایبەتی لەم بارەوە لە نێوان توێژەران دا پێك بێنین. لەمڕووەوە خشتەی ٣ — ٧ وەك ڕێنمایەکی باش و تاڕادەیەك عەقڵانی و ماقووڵ دەخەینەڕوو.

دەرەجەی هەر کام لەو گۆڕاوانەی خوارەوە بە پێی پێوەر لە یەك تا پێنجە					
شیاوی پێشبینی لە ئاستی بەرزدا				پێشبینی نەکراو لە ئاستی بەرزدا	
	١	٢	٣	٤	٥
١- تەکنەلۆژیای چالاکی	١	٢	٣	٤	٥
٢ — هەوڵی رکەبەرەکان	١	٢	٣	٤	٥
٣ — خواستی بازاڕ	١	٢	٣	٤	٥
٤ — شێواز و تایبەتمەندییەکانی بەرهەم	١	٢	٣	٤	٥
٥ — شیاوی دەستپێڕاگەیشتن بە کەرەستەی سەرەتایی	١	٢	٣	٤	٥
٦ — ڕێسا و یاسا دەوڵەتییەکان	١	٢	٣	٤	٥
٧ — هەوڵی ڕێکخراوە کرێکارییەکان	١	٢	٣	٤	٥

خشتەی ٣ — ٧: پێوانەکردنی بێ‌متمانەیی بە ژینگە

هەڵبەت بۆ ئەوەی کە ژینگەی تایبەتی ڕێکخراوێك و هەرێمێك کە بۆ ئەنجامدانی چالاکییەکانی خۆی هەڵبژاردوە روون بێتەوە، کۆمەڵێك گۆڕانکاری و هێندێك چاوپۆشی لێکردنیش پێویست دەبن.

بە سەرنجدان بە پێناسەیەك کە لە ژینگەمان خستەڕوو، ئێستاش دەتوانین هێندێك لە دەرەنجامە گشتییەکان لەم بارەوە بخەینەڕوو. کۆمەڵێك بەڵگە و دۆکیۆمێنت باس لەوە دەکەن کە رادەی بێمتمانەیی بە ژینگە لەگەڵ توخمەکانی بونیادی جۆراوجۆردا پەیوەندارە. ژینگەگەلێك کە چالاکی و ئاڵۆزی زۆرتریان تێدایە، بونیادیەکی ژیانەکی (ئۆرگانیکی)یان پێویستە، ئەو ژینگانەش کە سادە و ساکار دێنە پێش چاو بونیادیەکی میکانیکیتر بۆ ئەوان لەبار و گونجاوترە. ئێستاش سەرنج بدەن کە بە چ شێوەیەك دەرەنجامەکانی سەرەوە، لەگەڵ باسێك کە لە بەشی پێشوودا سەبارەت بە تەکنەلۆژیا و بونیاد خستمانەڕوو یەك دەگرنەوە و پەیوەندیدار دەبن. تەکنەلۆژیای دووبارەکراو لە کاتێك دا کەڵکی لێ وەردەگیرێ کە متمانەیی بەرامبەر بە ژینگەیەك هەبێ و سوودی لێی وەرگیرابێ. بێمتمانەبوونی ژینگەیی سەرەوە یان تەکنەلۆژیاگەلێك کە هەر لە زات و نێوەڕۆك دا دووبارەکراو نین، هەر دوو بونیادی جۆری ئۆرگانیکییان پێویستە. هەر بە هەمان شێوە بێمتمانەیی ژینگەیی کەم یان تەکنەلۆژیا دووبارەکراوەکان لە بونیادی میکانیکی دا کە کاریگەردارترن سوودیان لێ وەردەگیردرێ.

تایبەتمەندی دیاریکەری ژینگە

ئێستاش بە سەرنجدان بە شی و شرۆڤەکردنی پێشوومان، تۆ دەبێ تێگەیشتنێکی عەقلانیت لەو شتەی پێی دەگوترێ ژینگە و ئەوەی کە توێژەران لە هەوڵەکانی خۆیان بە مەبەستی ئەوەی تێگەیشتنی باشتر لە پەیوەندی ژینگە — بونیاد هەبێ. بە سەرنجدان بەوەی گوترا، ئێستا تۆ بوارێك و پێش زەمینەیەکت بۆ شی و شرۆڤەکردنی بۆچوونە هاوڕا یان رای جیاوازی تایبەتمەندی دیاریکەربوونی هۆکاری ژینگەت هەیە.

روانگەی هاوڕا (هاودەنگ)

بۆچوونەکانی هاوڕا لەگەڵ ئەم تیۆرییە کە ژینگە بونیاد دیاری دەکا لە لایەن بێرنێز و ستانکەر، ئێمری و تێریست و لارێنس و لوورشەوە خرانەڕوو. ئەوان لە بنەڕەت دا پێیان وابوو

فشارە ژینگەییەکان، ویستەکانی کارییان پێك هێناوە کە بە یارمەتی بونیاد تەکنیکی لەبار و گونجاوەکانەوە وڵامیان دەدرێتەوە. بە مەبەستی پشتیوانی کردنی زۆرتر لەم هەڵوێستە دەکرێ سوود لە روانگەی سیستەمی وەرگرین.

رێکخراوەکان ئەگەر بیانەوێ درێژە بە چالاکییەکانیان بدەن و ژیان و مانەوەیان بپارێزن، پیشت بە پرۆسەی زانیارییە ناپوختەکان و بەرهەمهێنانی زانیارییە پوختەکان دەبەستن. هەم بەرهەمهێنانی زانیارییەکان و هەم بەرهەمهێنانی زانیارییە پوختەکان هەر دووکیان لە نێوخۆی ژینگەی رێکخراوەوە سەرچاوە دەگرن. لە سیستەمێکی داخراودا، رێکخراوە کاریگەردارەکان ئەوانەن کە لە رەهەندی تەکنەلۆژیکییەوە کارامەتر بن. چونکە لە سیستەمێکی داخراودا، تۆ بیهێنە پێش چاوت کە سیستەم هیچ چەشنە پێکەوە هەڵکردن و مامڵەکردنێکی لەگەڵ ژینگەدا نیە، هەربۆیەش سەرکەوتنی سیستەم لە دۆخێکی ئەوتۆدا، پشت بە کارامەیی دەروونی و نێوخۆیی دەبەستێ. لەمڕووەوە داڕشتنی نەخشەی بونیادیی، یەکێك لەو هۆکارانەیە کە دەتوانێ پرۆسەی گۆڕانی زانیارییە ناپوختەکان بە زانیارییە پوختەکان کاریگەرتر بکا. بەڵام رێکخراوەکان ناتوانن ژینگەکانی خۆیان لە بەرچاو نەگرن و پشت گوێیی بخەن. ئەوە راستە کە هێندێك لە رێکخراوەکان بە بەراورد لەگەڵ هێندێکی دیکەیان دەبێ سەرنجێکی زۆرتر بە ژینگەی خۆیان بدەن و هەروەها هێندێك لە یەکە لاوەکییەکانی نێوخۆی رێکخراوێك بە بەراورد لەگەڵ یەکە لاوەکییەکانی دیکە دەبێ وردە ژینگەکانی خۆی زۆر وردتر بخاتە بەر چاوەدێرییەوە، بەڵام هیچ رێکخراوێك ئەوەندە سەربەخۆ نیە کە بتوانێ بە تەواوی خۆی لە ژینگە دابڕێ.

لە بەر ئەوەی هەموو رێکخراوەکان بە شێوەیەك لەگەڵ ژینگەدا پەیوەستن، هەربۆیەش ئەم پەیوەستبوونە رادەیەك لە بێمتمانەیی بۆ بەرێوەبەران پێك دێنێ. بەڵام هەموو بەرێوەبەرەکان لە ژێر کاریگەری بارو دۆخی بێمتمانەیی زۆر، بڕیاری لەم چەشنە دەرناکەن، چونکە ناتوانن بێمتمانەیی بە ژینگە لابەن و لەبەرچاوی نەگرن، هەربۆیەش کۆمەڵێك رێکار هەڵدەبژێرن کە لە کۆنترۆڵیان دا بێ و بتوانن بێمتمانەیی کەم بکەنەوە. یەکێك لەم رێکارانە، نەخشەی رێکخراوە بە شێوەیەك کە بکرێ لە بەرامبەر بێمتمانەیی بە ژینگەدا بە شێوەیەکی زۆر باش دژکردەوە لە خۆی نیشان بدا. هەربۆیەش ئەگەر رادەی بێمتمانەیی ژینگەیی بەرز و زۆرە، رێکخراو بە مەبەستی گونجانی خۆی لەگەڵ گۆڕانکارییە خێراکانی ژینگەدا، بە شێوەیەکی گۆڕانخواز و گونجاو دادەڕێژێ (نەخشە دەکرێ). ئەگەر ئاستی بێمتمانەیی کەم بوو،

بەڕێوەبەری بونیادیەك هەڵدەبژێرێ کە کارامەترە و بەرزترین رادەی کۆنترۆڵی بەڕێوەبەری لـێ دەکەوێتەوە؟ کە ئەم جۆرە بونیادیەش، هەر هەمان بونیادی میکانیکییە.

روانگەی جیاواز (دژبەر)

ئەگەر ژینگە بەڕاستی دیاریکەری بونیادیە، ئەم پابەندبوونە ژینگەییە تەنیا بە یەکە لاوەکییەکانی رێکخراوەیی نابەسترێتەوە کە لە سنووری رێکخراودان. بۆ وێنە، بونیادی ئەرکی یەکەی کڕین و بازاڕدۆزینەوە دەتوانێ وڵامێکی راستەوخۆ بێ بە پەیوەستبوونیان بە ژینگە. لە هەمان کات دا، ئەم جۆرە بونیادیە رەنگە کاریگەرییەکی کەمی لە سەر بەشەکانی بەرهەمهێنان، لێکۆڵینەوە و پەرەپێدان و ژمێریاری و هەروەها جۆرەکانی دیکەی چالاکییە جیاواز و سەربەخۆکان لە چالاکییەکانی یەکەی کڕین و فرۆشتنی هەبێ و یان ئەوە کە رەنگە لە بنەڕەت دا هیچ کاریگەرییەکی نەبێ. بە هۆی ئەوە کە دەکرێ لە ژینگەکانی رێکخراو تێبگەین، هەربۆیەش ئەم کۆمەڵە ژینگەیە، پێویستییان بە بونیادیەك هەیە کە لەگەڵ ئەو شتەی لە نێوخۆیان دا دەبیندرێ، پێکەوە دەگونجێ[١٥]. ئەگەر وایە کە ژینگەکان درووست دەکرێن، کەواتە ئەگەری ئەوەش هەیە کە بونیاد لێك جیاوازەکان، ژینگەیەکی ناتەبا شیاوی تێگەیشتن بێ یان ئەوە کە بونیادگەلێکی ناوەندرەتێن (ناناوەندی)، بێمتمانەیی ژینگەیی زۆرتری وەك دەرەنجامەکانی توخمەکانی بونیادی خۆی وەرگرن. لە راستی دا، رەنگە ئەم بابەتە دۆزینەوەکانی لارێنس و لوورش پاساو بدا. بە هەر حاڵ بۆچوونێکی دیکەش سەبارەت بەو بابەتەی کە خراوەتەڕوو دەکرێ باسی بکەین و ئەوەش ئەوەیە کە ژینگە بە شێوەیەکی رێژەیی لە کاریگەرداربوون لە سەر بونیاددا بێ توانایە.

مشتومڕی سەرەکی لایەنگرانی کاریگەربوونی هۆکاری ژینگەیە ئەوەیە کە رێکخراوەکان بۆ کەمکردنەوەی کاریگەری بێمتمانەیی بە ژینگە، واتە لە بەرامبەر رووداوگەلێك دا کە رێکخراو ناتوانێ پێشبینیان بکا. جۆرێك بونیادی تایبەتی پێك دێنن. هەروەك لە سەرەتای باسەکەمان دا سەبارەت بە ژینگەی تایبەتی وەبیرمان هێنانەوە، هەموو بێمتمانەیی بە ژینگە رەنگە بۆ

---

١٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

ڕێکخراو هێندێك ملکەچبوونی بەدواوە نەبێ. لەمڕووەوە بێمتمانەیی تەنیا کاتێك لەگەڵ پەیوەستبوون تێکەڵ دەبێ سەرنجی دەدرێتێ[16] . سەرەڕای ئەوەش، بێمتمانەیی تەنیا جۆرێك گۆڕانی بێ بەرنامە و بێ پلانە. بە هۆی ئەوە کە گۆڕانێك هەبووە یان ئەوە کە ئاستێك لە گۆڕان لە ژینگەدا روو دەدا، واتای ئەوە نیە کە بێگومان دۆخی بێمتمانەیی هەیە. گۆڕین، گۆڕان و گۆڕانکاری و ژنیگەی چالاك ڕەنگە پێشبینی بکرێن، لەم حاڵەتەدا بێمتمانەیی بوونی نیە[17] . بۆ وێنە سەدەی بیستەم دەکرێ وەك قۆناغێك لە سەقامگرتوو و هێدی گۆڕان بناسرێ. هەروەك لە سەرەتای باسەکەش دا هەر ئاماژەمان پێ کرد، ئێمە ئێستا پێمان لە قۆناغێك ناوە کە زۆربەی ڕێکخراوەکان لەودا لەگەڵ ژینگە چالاك و نائارامەکان بەرەوڕوون و ئەم پرسە دەتوانێ لە روانگەی جۆراوجۆرەوە سەرنجی بدرێتێ. هێندێك لە تاکەکان ڕەنگە لە بەرامبەر ڕەنگدانەوەی رادەی چوونەسەر و زۆربوونی گۆڕان، تەنیا کەمبوونەوەی توانایی بەڕێوەبەری لە پێشبینییەکان دا دەخاتە بەر سەرنج و وردبوونەوە. رابردوو، پێشەکییەکی ڕاستەقینە بۆ داهاتوو نیە. ڕەنگە لە دەیەی ١٩٨٠، بە بەراورد لەگەڵ دەیەی ١٩٤٠ و ١٩٥٠ و یان تەنانەت ١٩٦٠، گۆڕانکاری زۆرتر روو نەدات. تەنیا جیاوك و ئیمتیازێك کە دەیەکانی رابردوو هەیانە ئەوە بوو کە ئاقار و رادەی گۆڕانکارییەکان بە ئاسانی دەکرا پێشبینی بکرێ. بەڵام ئێستا ئێمە چووینە ناو قۆناغێکی دیکەوە کە پێشبینییەکانمان سەبارەت بە داهاتوو بە شێوەیەکی پڕۆسەیی مل لە هەڵەبوون دەنێن. کەواتە ڕەنگە رادەی گۆڕانکاری نەگۆڕ بێ، تەنیا توانایی لاوازبوومان لە پێشبینی کردنە کە ڕەنگە ژینگە نائارامەکان پێك بێنێ.

لە ڕەهەندی تووندڕۆیانەشەوە دەکرێ بڵێین ئەم بانگەشەیە کە ڕێکخراوەکانی ئەم سەردەمە لەگەڵ ژینگەگەلێکی چالاکتر و ئاڵۆزتر بە بەراورد لەگەڵ قۆناغەکانی پێشوو رووبەڕوون، تەواو هەڵەیە. هەر وەك **هێربێرت سایمۆن**[18] گوتوویەتی ساڵەکانی بێمتمانەیی راستەقینە لە نێوان مەودای شەڕی نێوخۆیی و شەڕی جیهانی یەکەم بووە. ئەو کات دنیا لە کۆمەڵگایەکی گوندی و کشت و کاڵییەوە بۆ کۆمەڵگایەکی شاری و پیشەسازی لەگەڵ درووستکردنی ڕێگای ئاسن، تەلەگراف، پاپۆڕی هەڵم، گڵۆپی ئێلێکتریکی، ترۆمبێل و فڕۆکە رووخسای گۆڕا. پێشکەوتنە

---

١٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

١٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

18. Herbert Simon

پرۆسەییەکانی تەکنەلۆژیایی لە هەموو بوارەکان دا رووی دا[18]. سایمۆن پیی وابوو لە شەست ساڵی دوایی دا هیچ شتێك بە رادەی تەکنەلۆژیا کاریگەری لە سەر ژیانی مرۆڤ نەبووە. لەمڕووەوە بەڕێوەبەرانی ئەمڕۆیی رەنگە لە بەرامبەر هاوتاکانی خۆیان کە لە سێ توێژی پێشوو بە ژینگەیەك کە چالاکییەکی کەمتری هەبووە بەرەوڕووبن.

دواجار دەڵێن دیاریکەربوونی ژینگە لەگەڵ ئەو شتەی کە لە راستی دا دەبیندرێ ناتەبایە[19]. نە تەنیا رێکخراوەکان لە ژینگەیەکی بەڕووالەت هاوچەشن، بونیادیەکی جیاوازیان هەیە، بەڵکوو لە زۆربەی کاتەکان دا جیاوازی واتادار لە کاریگەرداربوونیان دا وەبەرچاو دەکەوێ. سەرەڕای ئەوەش، زۆرێك لە رێکخراوەکان بونیادیەکی هاوچەشنیان هەیە و ژینگەکەیان فرەچەشنە. ئەم روانگەی دوایی لەگەڵ ئەو شتانە دەگونجێ کە نووسەری کتێب دیویەتی، ئەمڕۆکە شێوەی میکانیکی بونیادی رێکخراوەیی لە ئەمریکادا زاڵە. چاوێك لە دەورووبەری خۆت بکە. قوتابخانە، دامەزراوە بازرگانی، ناوەندە دەوڵەتی، نەخۆشخانە، یانە وەرزشی و تەنانەت کلووپ و یاریگا کۆمەڵایەتییەکان لەگەڵ مۆدێلێکی میکانیکی زۆرتر پێکەوە دەگونجێن. ئەگەر لەم دنیایەی ئێستادا ژینگە بەڕاستی نائارامە، ئایا نابێ بونیاد ئۆرگانیکییەکان لە رێکخراوەکانی ئەمڕۆکەدا زۆرتر سوودیان لـێ وەرگیردرێ؟

پەیوەندی نێوان ژینگە و دانیشتوان (کۆمەڵەی رێکخراوەکان)

دەیەی رابردوو بە تەواوی و بە پیی پێویست شایەدی گەشەکردن و پەرەگرتنی هەڵوێست یان تیۆری دیاریکەربوونی ژینگە بووە. ئەم هەڵوێست یان تیۆرییە (کە وەك تیۆری هەڵبژاردنی سرووشتی یان تیۆری پەیوەندی ژینگە و کۆمەڵەی رێکخراوەکان ناوزەد کراوە) باس لەوە دەکا کە ژینگە، جۆری تایبەتی لە رێکخراو بۆ مانەوەی خۆی هەڵبژاردوە و رێکخراوەکانی دیکە لە سەر بنەمای پێکەوە گونجانی تایبەتمەندی بونیادیی ژینگەییان لە نێو دەبا[20]. ژیانی خۆجیی ناسی باس لەوە دەکا کە بونیاد رێکخراوەییەکان دەبێ لەگەڵ پێگە ژینگەییەکان یەك بگرێتەوە و بگونجێ، ئەگەر وا نەبێ، رێکخراوەکان لە نێو دەچن.

---

۱۸ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

۱۹ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

۲۰ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

تیۆری پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان زۆری پشت بە بنەما گشتییەکانی مانەوەی ئۆرگانیکی لە سەر بنەمای پێکەوە سازان بەستووە. ئەم بنەما گشتییانە باس لەوە دەکەن کە جۆرێك پرۆسەی هەڵبژاردنی سرووشتی لە ژینگەدا هەیە کە تەنیا ئیزنی مانەوە بە بەهێزترین بوونەوەرەکان و ئەوانە کە تایبەتمەندی خۆگونجاندنی بەرزیان هەیە دەدا. تیۆری پەیوەندی و دانیشتوان ئەم بۆچوونە لە پەیوەندی لەگەڵ ڕێکخراوەکانیش هەر دێنێتە گۆڕێ.

ژینگە بە شێوەیەکی سرووشتی هێندێك لە ڕێکخراوەکانی بۆ مانەوەی خۆی هەڵبژاردوە و هێندێکی دیکەشی بۆ نەمان و فەوتان دەستنیشان کردوە. بە واتایەکی دیکە، پابەندی ژینگەیە کە بۆتە هۆی ئەوە کە هێندێك لە ڕێکخراوەکان درێژە بە ژیانیان بدەن و هێندێکی دیکەش چالاکییان ڕاوەستێ. ژیانی خۆجیی ناسان بەڵگاندن دەکا کە ئەو ڕێکخراوانەی ماونەتەوە (زیندوون)، سەرچاوە و بونیادیەکی گونجاویان هەبووە کە درێژەکێشانی ژیانیانی بەدواوە بووە و قەیرانەکان لە سەر ڕێگایان لادەبا.

پێشگریمانەکانی پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان:

تیۆری پەیوەندی ژینگە و کۆمەڵەی ڕێکخراوەکان هێندێك پێشگریمانەی بنەڕەتی هەیە کە تاوتوێ کردنی یەکە یەکەیان پێویستە. پێش هەموو شتێك ئەوە کە ئەم ڕوانگەیە پێداگری لە سەر گرووپ و کۆمەڵەکانی (دانیشتوان)ی ڕێکخراوەکان دەکا نەك تەنیا هەر لە سەر ڕێکخراوێك. ئەم تیۆرییە بۆ وێناکردن بۆ وێنە ئەم بابەتە کارایی هەیە و بەسوودە کە فرۆشگایەکی وردەواڵە فرۆشی کۆتاییەکانی دەیەی ١٩٤٠ سەرەتا بوونە فرۆشگایەکی بچووکی بنەماڵەیی و سۆپەرمارکێت و پاشان بە هۆی کارامەنەبوونی لە لایەن ژینگەوە بە نەمان تاوانبار کرا.

دووەم ئەوە کە ڕوانگەی پەیوەندی ژینگەی کۆمەڵەی ڕێکخراوەکان، کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەکانی وەك ساکارترین هێما و نیشانەی مانەوە پێناسە دەکا. بەم پێیە، لە هەموو کاتێك دا، ئەو ڕێکخراوانەی لە هەموو شێوەیەکی پیشەسازی دا خەریکی چالاکین، وەك ڕێکخراوگەلێکی کاریگەردار دەناسرێن، چونکە ئەم ڕێکخراوانە لە نێو ئەو ڕێکخراوانەدان کە ژیانیان درێژەی کێشاوە و ماونەتەوە و کاریگەرداربوون لە مانەوەی ڕێکخراودا ڕەنگ دەداتەوە. سێیەم ئەوە کە ژیانی خۆجیی ناسان گریمانەی ئەوە دەکا ژینگە یان خۆماڵی (خۆجیی) تەنیا هۆکارێکی دیاریکەر و چارەنووسسازی بنەڕەتییە.

به پێچەوانە بابەتێك کە لە بەشی چوارمی کتێبەکەدا خرایەڕوو، واتە ستراتیژی وەك هۆکارێکی دیاریکەری بونیاد پێناسە کرابوو، روانگەی پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان لە سەر ئەو باوەڕەیە کە بەڕێوەبەری (لانیکەم لە کورتخایەن و کاتێکی مامناوەندا) کاریگەرییەکی زۆر کەمی لە سەر مانەوەی رێکخراو هەیە. بەم پێیە بەڕێوەبەران، بینەرانێکی بێتوانا دێنە ئەژمار. ئەگەر لە جێگەی ژینگەییدا گۆڕان درووست ببێ و رێکخراو لەو جێگە ژینگەییەدا سەرقاڵی کۆمەڵێك چالاکی بێ، ئەگەرێکی زۆر کەمی هەیە کە بەڕێوەبەری بە سەرنجدان بە گۆڕانی درووستبوو بتوانێ ئەو چالاکییانە وەدی بێنێ. مانەوەی رێکخراو بە سەرنجدان بەوە کە ژینگە بە چ شێوەیەك پشتیوانی لـێ دەکا، دیاری دەکرێ. هەربۆیەش سەرکەوتنی رێکخراو دەرەنجامی بەخت و شانسی ئەوە. ئەو رێکخراوانەی پێگەیەکی درووست و هەڵکەوتوویەکی کات (ماوە)ی گونجاویان هەیە و هەڵوێستەکانیان پشتی بە هەڵبژاردنەکانی بەڕێوەبەری نەبەستووە، درێژە بە ژیان دەدەن. ئەگەر تۆ درووستکەر و فرۆشیاری خانووبەرە بوایە کە لە بەشێکی بچووك لە بازاڕدا خەریکی کاری، لە پڕ نرخی سوودی بانك زۆر تووند بشکێ و بێتە خوار، داواکاری بۆ خانووبەرەکەی تۆ خێرا دەچێتە سەر و زۆر دەبێ و تۆ دەتوانی ژمارەیەکی زۆر خانوو درووست بکەی و بیانفرۆشی. بەڵام ئەگەر نرخەکانی سوود بە خێرایی بچنە سەر، تۆ رەنگە نەتوانی، ژمارەیەکی زۆر لە خانووبەرەکانی خۆت بفرۆشی. لێرەدا، ئەوە نرخەکانی سوودن (وەك هۆکارێکی ژینگەیی) کە دەبێتە مانەوە و درێژەکێشانی کارەکەی ئێوە، نەك ئەو هەوڵە بەڕێوەبەرییانەی کە تۆ دەیدەی. چوارەمین گریمانەی روانگەی پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان ئەوەیە کە دەفرایەتی و توانایی لەخۆگرتنی ژینکە بەرتەسکە. بۆ وێنە، تەنیا ژمارەیەکی دیاریکراو لە نەخۆشخانەکان دەتوانن لە بەشێکی تایبەتی لە کۆمەڵگادا، نەخۆشەکان بۆ لای خۆیان راکێشن. ئەم پرسە لە کەمبوونی دەفرایەتی و توانایی گۆڕەپانێکی رکەبەرییەوە سەرچاوەی گرتوە کە لە گۆڕەپانی رکەبەریدا، هێندێك لە رێکخراوە سەرکەوتوو دەبن و هێندێکی دیکەش تێك دەشکێن و دەرووخێن. دواجار روانگەی پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان گریمانەی ئەوە دەکا کە پرۆسەیەکی سێ قۆناغە سەبارەت بە فەلسەفەی بوونی رێکخراوەکان هەبووە کە روونی دەکاتەوە بە چ شێوەیەك رێکخراوەکان لە دۆخێکی ژینگەیی هاوبەش دا کار دەکەن و لە ئاکام دا رەهەندە بونیادییە هاوبەشەکان بەخۆوە دەگرن. ئەم پرۆسە سێ قۆناغییە ئەوە دێنێتە گۆڕێ کە هێزەکانی گۆڕان لە ژینگەدا پێك دێن نەك بە هۆی هەوڵە بەڕێوەبەرییەکانەوە. لە بەشی دواتردا باسی ئەم پرۆسە سێ قۆناغییە دەکەین.

پرۆسەی گۆڕانی ڕێکخراوەیی:

ڕێکخراوەکان بۆ ئەوەی باشتر بتوانن لەگەڵ ئەو ژینگەی لەگەڵی بەرەوڕوون بگونجێن، گۆڕانی ڕێکخراوە بە چ شێوەیەك بە ئاكام دەگەیەنن؟ دەكرێ لە پرۆسەی سێ قۆناغی گۆڕان دا وڵامی ئەم پرسیارە بدۆزینەوە کە بریتییە لە قۆناغی ناسینی لادانەکانی دەروون ڕێکخراوەیی و لە نێوان ڕێکخراوەکان و قۆناغی هەڵبژاردنی لادانەکان کە پێکەوە گونجان و تەباییەکی زۆرتر لەگەڵ ژینگەیان دا هەیە و قۆناغی سێیەم مێکانیزمێکی مانەوە کە لادانەکان کە بە شێوەیەکی باش و پۆزەتیڤ هەڵبژێردراون دەپارێزێ.

لە نێوخۆی هەموو کۆمەڵێك لە ڕێکخراوەکان دا (بۆ وێنە خواردنگەکان، کۆمپانیاکانی بەرهەمهێنەری مادەی کیمیاوی، نەخۆشخانە دەوڵەتییەکان، پەیمانگا سەربەخۆکان) کۆمەڵێك گۆڕانکاری لە شێوەکانی ڕێکخراوەییان دا پێك دێ. ئەم گۆڕانکارییانە دەكرێ بەرنامەدارێژراو و پلانمەند بێ یان ئەوە کە دەكرێ بە شێوەیەکی لەنەکاو و بەرێکەوت بێ، بەڵام خاڵی بنەڕەتی و گرنگ ئەوەیە ئەم گۆڕانکارییانە فرەچەشن و جۆراوجۆر دەبن. لەمڕووەوە هێندێك لەم گۆڕانکارییانە بە بەراورد لەگەڵ ئەوانیتر، پێکەوە گونجان و تەباییەکی باشتریان لەگەڵ ژینگەدا هەیە. هێندێك لەم گۆڕانکارییانەوە مانەوە و، هێندێکی دیکەیان ڕووخان و نەمانیان بە دواوەیە.

ئەو ڕێکخراوانەی کە فۆڕمێکی بونیادییان هەیە کە درووست هەڵبژێردراون و لەگەڵ ژینگەدا دەگونجێن، دەمێننەوە بەڵام هێندێك لە ڕێکخراوەکانی دیکە کە ئەو بونیادیان نیە یا دەڕووخێن یان ئەوە کە بە مەبەستی پێکەوە گونجانیان لەگەڵ پێویستییەکانی ژینگەدا کۆمەڵێك گۆڕانکاری لە نێوخۆیان دا پێك دێنن. ئەم شتە بۆ ئەوەمان ڕێنمایی دەکا ئەو گۆڕانکارییانەی کە بە شێوەیەکی درووست هەڵبژێردراون بهێڵینەوە و زیندوویان ڕابگرین. بە درێژایی تێپەڕبوونی کات، گەلێك شێوە و فۆڕمی ڕێکخراوەیی هەڵبژێردراون، لە کۆمەڵەی ڕێکخراوەیی کە قەبارە و تەکنەلۆژیا و سیستەمەکانی کۆنترۆڵی هاوبەشیان هەیە، پەرە دەستێنن و گەورەتر دەبن.

دوا بە دوای ئەو پرۆسەی سەرەوە، دەبێ چاوەڕوانی ئەوەمان هەبێ کە تایبەتمەندییە بونیادییەکان و کرداری ڕێکخراوەیی هاوبەشی نێوخۆیی ئەم کۆمەڵە ڕێکخراوەییە بە

شێوەیەکی هاوبەش ببینین. هۆی ئەم بابەتەش ئەوەیە کە ئەو رێکخراوانەی کە لە یەکتری جیاوازن و لە کۆمەڵەیەکی رێکخراوەییدا نەبن، کەمتر توانیان رکەبەری بکەن. سەرچاوەی پێویست بە مەبەستی پشتیوانی کردن لە ژمارەیەکی بەرتەسک لە رێکخراوەکان لە ژینگەدا بوونی نەبووە، هەر بۆیە پرۆسەی هەڵبژاردنێکی ژینگەیی کە زیاتر لەگەڵیاندا دەگونجێ بونیاد رێکخراوەییەکان دەپارێزێ. هەڵبەت لە درێژماوەدا تەنانەت ئەو گۆڕانکارییانەش کە بە شێوەیەکی درووست و باش دەستنیشان کراون ئەگەری زۆری لـێ دەکرێ متمانەی و گرنگی خۆیان لە دەست بدەن، چونکە ژینگەکان بەردەوام لە گۆڕان دان و بە هۆی ئەم کاریگەرییەوە، کۆمەڵەیەکی جیاواز لە گۆڕانکارییەکان بە دوای ئەوان دا درووست دەبن.

هەموو پیشەسازییەك لە ژمارەیەك رێکخراو پێکهاتووە کە دەکرێ بە سەر کۆمەڵەیەکی رێکخراوەیی خاوەن سەرچاوە و تەکنەلۆژیای هاوبەش (هاوچەشن)* دا دابەش بکرێ. بەڵام تەنیا ژمارەیەکی بەرتەسك لە سەرچاوەی دارایی و ژمارەیەکی بەرتەسك لە تاکەکان و بەشەکانی بازاڕ و سەرچاوەکانی دیکە لە ژینگەدا هەیە. رێکخراوەکان دەتوانن لە ژینگەدا جێگە و پێگەیەك بۆ خۆیان دیاری و پێناسە بکەن (بۆ وێنە، لە سەر لانیکەم کردنەوەی تێچوو، بردنە سەری چییەتی و باشیی، خستنەڕووی خزمەتگوزاری بە خەڵکی ناوچە و خۆجیی و پێداگری لە سەر شتی دیکەی لەم بابەتە بکا)، بەڵام دیسانەوە هەر رکەبەری دەبێ. ئەو رێکخراوانە دەمێننەوە کە بتوانن سەرچاوە نێوخۆییەکانی خۆیان بە شێوەیەکی گونجاوتر و باشتر لەگەڵ ژینگەدا بۆ ئاستێکی نزم دابەزێنن و بیانگونجێنن[٢١].

---

* . لە دەقی فارسی دا **"مشترك"** نووسراوە کە راست دەبێتە **"هاوبەش"**، (واتـە خـاوەن پشـك، هـەمووان بەشیان پێوەیەتی) بەڵام هاوبەش لێرەدا واتای پڕ بە پێست نادا چونکە تەکنەلۆژیای هاوبەش زەحمەتە هـەبێ، بەڵام دەکرێ بڵێین **"هاوچەشن"** یان **"هاوشێوە"** (واتە لە چەشنی ئەو، هەر لەو جۆرە تەکنەلۆژیایە) کە ئەوە دەگونجێ، لە کۆمپانیایەکەوە بۆ کۆمپانیایەکی دیکە تەکنەلۆژیای سەربەخۆی هاوشێوە هەبێ، بەڵام هاوبەش نیە چونکە هیچ کام لەو کۆمپانیایانە بەشـیان بـە تەکنـەلۆژیای کۆمپانیاکـەی دیکـەوە نیـە. بـە درێـژایی وەرگێڕانی ئەم بەرهەمە زۆر هەوڵ دراوە ئەو وردەکارییانە رەچاو بکرێن. وەرگێڕی کورد.

٢١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

سنوور و ئاستەنگەکانی تیۆری پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان:

تیۆری پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان، تیۆرییەکی گشتییە بۆ شیکردنەوەی ئەوە نیە کە چۆن و چلۆن ڕێکخراوەکان زیندوو دەمێننەوە. هەر وەك ئەو ڕەخنانەش کە لیی دەگیرێن دەریانخست، ئەم ڕوانگەیە سنوور و ئاستەنگێکی ڕوونی هەیە[٢٢].

ئەم تیۆرییە توانایی و ئەنگیزە بەڕێوەبەرییەکان لەبەرچاو ناگرێ. بەڵام بەڕێوەبەری هەمیشەش هەر بێ توانا و لاواز نیە. هەر وەك لە دەقی وانەی بەڕێوەبەریدا ئاماژەی پێکراوە، بەڕێوەبەری ڕەنگە هەمیشە بەهێز نەبێ، بەڵام ئەم بابەتە هێندەش بێ مانا و پڕو پووچ نیە. بەڕێوەبەری دەتوانێ سنوورەکانی ڕکەبەری خۆی هەڵبژێرێ و بە تایبەتی لە درێژخایەن دا بیانگۆڕێ.

ڕوانگەی پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان دەردەخا کە کاراییەکی بەرتەسك لە ڕێکخراوە بەهێز و گەورەکان دا هەیە. چونکە ئەم ڕێکخراوانە زۆربەیان توانایی پاراستنی خۆیان لە بەرامبەر شکستەکان دا هەیە. ئەوان لە دەزگا و سیستەمی دەوڵەتی سوودمەندیان هەیە کە پارێزگاری و پشتیوانی لە بەرژەوەندییەکانیان دەکەن. سەرەڕای ئەوەش هەر وەك لە بەشی سێزدەش دا ئاماژەی پێ دەکەین، ڕێکخراوە گەورەکان دەتوانن ژینگەکانی خۆیان کۆنترۆڵ بکەن چونکە زۆرێك لە توخمە ژینگەییەکانی نێوخۆیی ئەم ژینگانە بەم ڕێکخراوە گەورانەوە پەیوەست و وابەستەن و لەم ڕێگایەوە بە ویست و داخوازییەکانی خۆیان دەگەن. کەواتە باشتر وایە تیۆری پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان وەك تیۆرییەکی تایبەتی کارکردی بۆ ڕێکخراوە بچووك و بێ دەسەڵاتەکان (لاواز)، شی و وێنا بکرێ. ڕاستی ئەوەیە کە زۆربەی ڕێکخراوە گەورەکان لە بەرامبەر هەڕەشەکانی ژینگەی ناسراودا پارێزراون و زۆر بە کەمی دەکەونە ئەو بەشە لە ڕێکخراوەکان کە حیسابیان لە سەر ناکرێ و گرنگییان نیە.

---

٢٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

بەکارهێنانەکان:

روانگەی پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان، سەبارەت بەوە کە بۆچی ڕێکخراوەکان لە کۆمەڵەی ڕێکخراوەیی هاوبەش دا مەیلیان لە بوونی تایبەتمەندی بونیادیی هاوبەش هەیە و ئەوە کە بۆچی جۆرێکی تایبەت لە ڕێکخراوەکان زیندوو ماونەتەوە و هێندێکی دیکەیان لە نێو دەچن، هێندێك شیکردنەوە دەخاتەڕوو. ئەم روانگەیە دەتوانێ روونی بکاتەوە کە بۆچی زۆربەی ڕێکخراوە بچووکەکان دەڕووخێن و بۆچی بونیاد هۆبەیی(لقی)یەکان لە دەیەی ١٩٦٠ زۆرتر باو بوون و ئەوە کە بۆچی بونیاد ئۆرگانیکییەکان لە دەیەی ١٩٨٠ لە نێو کۆمپانیا تەکنیکییەکان ئاستی بەرز زۆرتر سوودی لــێ وەردەگیردرێ. ئەم روانگەیە هەروەها پێمان دەڵێ کە مانەوەی ڕێکخراو تاڕادەیەکی زۆر لە ژێر کاریگەری چییەتی و سەقامگیری ژینگەی ڕێکخراودا دەبێ. ئایا دەفرایەتی ژینگە بەرینە و پانتاییەکی (دەوڵەمەند) هەیە یان بەرتەسك و بێ پانتاییە؟ ژینگەیەك کە دەوڵەمەندە، ڕێکخراوی زۆرتر لەودا دەژین و دەمێننەوە. لە دەیەی ١٩٨٠دا دەفرایەتی ژینگەی کەرەستەکانی کشت و کاڵی بە شێوەیەکی سەرنجڕاکێش بە بەراورد لەگەڵ ژینگەیەك کە درووستکەرانی کەرەستەکان زانیارییان لە سەری هەبووە، بەرتەسکتر و کەمتر بووە. سەرەڕای ئەوەش، لە ژینگەیەك دا کە سەقامگیرییەکی زۆرتری تێدایە، ڕێکخراوە تازەکان بۆ ڕۆچوون لە ژینگەیەکی ئەوتۆدا لەگەڵ ڕکەبەرییەکی زۆر قورس و ئەستەم بەرەوڕوون.

ڕۆڵێك کە تیۆری پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان بۆ لێکۆڵەرانی تیۆری ڕێکخراو دەیگێڕێ ئەوەیە کە بۆتە هۆی ئەوە کە لێکۆڵەران کۆمەڵێك شێواز و ڕێگای توێژینەوەیی کلاسیك و نەریتیان خستۆتە بەر شك و گومانەوە. توێژەرانی تیۆری ڕێکخراو بە شێوەیەکی کلاسیك و نەریتی لە پەیوەندی بونیادیی جیاواز ورد بوونەوە و لە هەوڵی ئەوەدا بوون کە پەیوەندییەکی بونیادیی ئەوتۆ بە ئاست و دەرەجەی جۆراوجۆری کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەوە گرێ دەدەن. تیۆرێسییەنەکانی پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان بە روونی ئەوەیان وەبیر هێناوینەوە کە لە توێژینەوەیەکی ئەوتۆدا دەمارگرژی تاکەکەسی و بەکۆمەڵ ڕۆڵی هەبووە. توێژینەوەکانی ئەوان تەنیا ئەو ڕێکخراوانەی لە خۆ دەگرت کە چالاك بوون. ڕێکخراوە بێ کاریگەرەکان بە هیچ شێوەیەك نەدەکەوتنەوە بەر توێژینەوە و تاوتوێ کردنەوە چونکە ئەوان زۆر ناژین. هەربۆیەش

ئەگەر توێژەرانی تیۆری ڕێکخراو هەر دوو جۆرە ڕێکخراوەکان بخەنە بەر توێژینەوە، گرنگی و بایەخی توێژینەوەکانی تیۆری ڕێکخراو زۆرتر دەبێ.

قەبوولکردنی ڕوانگەی پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان وەك تیۆرییەکی زاڵ و باو لانیکەم لە ناو خوێندکارانی کارگێڕی و بازرگانی دا ئەگەری زۆری هەیە ئێستاش هەر نەچەسپابێ و جیی نەگرتبێ، بۆچی؟ چونکە ئەم تیۆرییە لەگەڵ بنەما گشتییەکانی بەڵگەی عەقلانی پێك ناکۆك و ناتەبایە. ئەو دەرەنجامانەی کە بەڕێکەوتن (کە بۆ شانس و بەخت دەگەڕێتەوە) ناکرێ پێناسە بکرێن. ئەم ڕوانگەیە کە سەرکەوتنی ڕێکخراو بە تەواوی ڕێکەوتی و لەنەکاوە، لە پەیمانگاکانی بازرگانی و کارگێڕیدا قەبووڵ ناکرێ، چونکە لە ڕوانگەی ئەوانەوە مانەوەی ڕێکخراو پشتی بە ڕوانگەی چالاك بوون یان چالاك نەبوونی بەڕێوەبەرانەوە بەستووە.

لە ڕاستی دا ڕوانگەی پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان هاوشانی تیۆری ڕێکخراوەیی تیۆری بازاڕی کارامەی دەوڵەمەندی داراییە (EMT). ئەم تیۆرییە باس لەوە دەکا کە نرخی پشکەکانی ڕەنگدانەوەی هەموو شتانەیە کە لە پەیوەندی لەگەڵ چاوەڕوانییەکانی کۆمپانیا تاکەکەسی و ئابوورییەکان هەیە کە وەك یەکەیەکی گشتی ناسراون. ئەگەر هەموو زانیارییەکانی ئێستا لە سەر نرخی هەر پشکێك ڕەنگ بداتەوە، توێژینەوە و تاوتوێ کردن ناتوانێ کارکردی تۆ لە دەرکردنی بڕیارەکان سەبارەت بە **پۆرۆتفۆ**[١٩]**ی** پشکەکان باشتر بکا. بە پیی تیۆری بازاڕی کارامە، چونکە نرخی پشکەکان لە بازاڕێکی کارامەدا دیاری دەکرێن، هەموو کەسێك لە بڕیارێك لە دەرەوەی ئەم بازارە دەربکا، لە سەر بنەمای شانس و بەخت کاری کردوە. تیۆری بازاڕی کارامە وەك تیۆری پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان گریمانەی ئەوە دەکا کە بارودۆخی بابەتی شانسێکە و یان دەگەڕێتەوە بۆ بوون لە شوێنێکی لەبار و کاتێکی گونجاو و توێژەرانی بازاڕی پشکەکان بە چاوێکی ڕەشبینانەوە لە تیۆری بازاڕی کارامە دەڕوانن. هەر بەو شێوەیەش ڕەنگە خوێندکارانی بەڕێوەبەری، ڕوانگەی پەیوەندی ژینگە و دانیشتوانیان قەبووڵ نەبێ کە تەنیا هۆکارێکی دیاریکەربوونی سەرکەوتن یان شکستی ڕێکخراو بە ژینگە دەزانێ.

---

١٩ . Portfolio کۆمەڵەیەکی فرەچەشن لە هەموو جۆرێکی پیشك

پەیوەندی ژینگە و بونیاد:

ئێستاش کاتی ئەوە هاتووە کە سەرقاڵی دیاریکردنی هێندێك فۆڕمۆلی تایبەتی یان تایبەت بە پەیوەندی ژینگە و بونیاد بین. هەروەك بەشی پێشوو، لەم بەشەش دا سەرنج دەدەینە کاریگەری ئاڵۆزی، فەرمی بوون و ناوەندێتی لە سەر بونیادی ڕێکخراو.

هەموو ڕێکخراوێك تاڕادەیەك بە ژینگەوە بەستراوەتەوە، بەڵام ناتوانین ئەم بابەتە حاشا هەڵنەگرە پشت گوێ بخەین و لەبەرچاوی نەگرین کە هێندێك لە ڕێکخراوەکان، بە بەراورد لەگەڵ ڕێکخراوەکانی دیکە پەیوەست بوون و بەستراوەبوونێکی زۆرتریان بە ژینگەوە هەیە و هەروەها هێندێك لە ڕێکخراوەکان بە بەراورد لەگەڵ هێندێك لە ژینگە بچووکەکان پەیوەستبوونێکی زۆرتریان هەیە لە چاو هێندێك ژینگەی بچووکی دیکەدا. لەمڕووەوە کاریگەری ژینگە لە سەر ڕێکخراو ملکەچبوونێکە لە ئاستی خەسارناسی ڕێکخراو کە خودی خەسارناسیش ملکەچی پەیوەندی ڕێکخراو بە ژینگەوەیە[٢٣].

بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان باس لەوە دەکەن کە ژینگەیەکی چالاك بە بەراورد لەگەڵ ژینگەیەکی نەگۆڕدا کاریگەرییەکی زۆرتری لە سەر بونیادی ڕێکخراو هەیە[٢٤]. ژینگەی چالاك ڕێکخراو بەرەو هەڵبژاردنی بونیادیەکی ئۆرگانیکی پاڵ دەنێ، تەنانەت ئەگەر قەبارەی ڕێکخراوەکە گەورە یان تەکنەلۆژیای دووبارەکراویش بەکارهێنراویشیان، بونیادیەکی میکانیکی گەرەك بێ. هەروەها ژینگەیەکی نەگۆڕ کاریگەری قەبارەی ڕێکخراوەیی یان تەکنەلۆژیای بەکارهێنراویان لە دیاریکردنی جۆری بونیادی ڕێکخراودا لە بەرچاو ناگرێ. ئەم بەڵگە و دۆکیۆمێنتانە کاتێك لەگەڵ بینینەکانی ئێمەدا کە دەبینین بونیادی ئۆرگانیکی لە ڕێکخراوەکان دا کەمتر وەبەرچاو دەکەون، دەگونجێ، پشت ئەستوور و بەڵگەمەندە بەو بانگەشەیە کە دەڵێ: ١) ژینگە چالاکەکان بەو شێوە کە باسیان دەکرێ، لە راستیدا بوونیان نیە، ٢) کاتێك کە بەڕێوەبەران ئەم جۆرە ژینگانە دەبینن، رەنگە نەتوانن دەستنیشانیان

---

٢٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

٢٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

بکەن، ٣) ڕێکخراوەکان کاتێك کە لەگەڵ ژینگەگەلێکی چالاك دا بەرەوڕوو دەبنەوە بۆ کەمکردنەوەی وابەستبوونی خۆیان بەوان، بیر لە هێندێك ڕێگا و شێواز دەکەنەوە.

ژینگە و ئاڵۆزی

بە پیی ئەو توێژینەوانەی کە تاوتوێمان کردن، دەتوانین بڵێین کە ئاڵۆزی و بێمتمانەیی بە ژینگە پەیوەندی پێچەوانەیان پێکەوە هەیە. بەڵام دۆزینەوەکانی لارێسن و لوورش ئەم بابەتە سەبارەت بە چالاکییەکانی یەکەیەکی لاوەکی ڕێکخراو لاواز دەکا. پیی بۆچوونی ئەم دوو کەسە، ئیدارەکانی ڕێکخراوێك کە وابەستەیی و بەستراوەبوونێکی زۆرتری بە ژینگەوە هەبێ بە شێوەیەکی ڕێژەیی لە ڕەهەندی ئاڵۆزیەوە کەمترین ئاست بەخۆوە دەگرێ. بۆ وێنە لەم بابەتەش تێگەیشتووین کە ئەو ڕێکخراوانەی کە بەستراوەبوونێکی زۆرتریان بە هۆکارەکانی ژینگەی تایبەتی خۆیانەوە هەیە، هیرارکییەکی ئاسۆیی کەمتریان تێدایە[٢٥]. سەرەڕای ئەوەش، دەکرێ پێشبینی ئەوەش بکەین کە ئەو چالاکییانەی کە لە بەشەکانی سنوور و هەرێمی ڕێکخراودا کراون و دواجار زۆرترین هەڵکردن و پەیوەندییان لەگەڵ ژینگە هەیە، کەمترین ئاڵۆزییان تێدایە.

ژینگە و فەرمی بوون

پێشبینییەکانمان لەمەڕ پرسی فەرمی بوون هاوتەریبی پێشبینییەکە کە سەبارەت بە ئاڵۆزی خستمانەڕوو. ژینگە سەقامگرتووەکان دەبێ ببنە هۆی فەرمی بوون لە ئاستی بەرزدا، بۆچی؟ چونکە ژینگە سەقامگرتووەکان پێویستییبە دژکردەوەیەکی خێرایان کەم کردۆتەوە و دەستپێوەرگرتنی ئابووری وا دەخوازێ کە ڕێکخراوەکان، چالاکییەکانیان ستاندارد بکەن. بەڵام سەبارەت بە گریمانەی دژ بەر، واتە ژینگەی چالاك پێویستە دەرەنجامی فەرمی بوونی کەمی لــێ بکەوێتەوە، بە پارێزەوە دەبێ مامڵەی لەگەڵ دا بکەین. بێگومان گرنگی پێدانی بەڕێوەبەری رووی لەوەیە کە چالاکییەکانی ڕێکخراوەیی خۆی لە دۆخی بێ متمانەبوون بینێتە دەر و رزگاری بکا. ئەگەر ئەو شتە وەدی بێت، ژینگەی چالاك دەبێتە هۆی ئەوە کە ئەو چالاکییانەی کە لە سنووری ڕێکخراودا ڕوو دەدەن فەرمی بوونێکی کەم بەخۆوە بگرن، لە کاتێك دا بە شێوەیەکی ڕێژەیی فەرمی بوونێکی زۆر لە چالاکی و کارە دەروونییەکانی دیکەی ڕێکخراودا دەپارێزێ.

---

٢٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

ژینگە و ناوەندێتی

هەر چەند کە ژینگە ئالۆزییکی زۆرتری تێدا بێ، بونیادکان زۆرتر دۆخی ناوەندڕەتێن بەخۆوە دەگرن[٢٦]. بێگومان سەرنجدان بە رەهەندی نەگۆڕی و چالاکی ژینگە، ئەگەر هۆکار و توخمە جۆراوجۆرە ناهاوچەشن و جیاوازەکان لە ژینگەدا هەبن، رێکخراو دەتوانێ لە رێگای ناوەندڕەتێن بە شێوەیەکی گونجاوتر و باشتر لەگەڵ بێ متمانەیی بە ژینگە رووبەڕوو بێتەوە. بۆ بەڕێوەبەری، تێگەیشتنی گشتی و پوخت لە ژینگەیەك کە ئالۆزییکی زۆر بەرزی هەبووە (ئاگادار بە ئەم ئالۆزیە جیاوازە لە بونیادیەکی ئالۆزە) ئەستەمە. دەفرایەتی ئەو زانیارییانەی کە بەڕێوەبەری پێویستە سەرنجیان بداتێ و پێیان رابگا روو لە زیاد بوونە، بە شێوەیەك بڕیارەکان لە ژێرکۆماگەلێکی جۆراوجۆردا دەردەچن و دەسەڵاتەکان بۆ کەسانێکی دیکەش دەسپێردرێ.

ناتەباییە جۆراوجۆرەکان لە ژینگەدا، لە رێگای ناوەندڕەتێن، وڵام دەدرێنەوە. کاتێك کە لە بەرامبەر ژینگە بچووکە جۆراوجۆرەکان دا کۆمەڵێك دژکردەوە پێویست دەبن، رێکخراو بۆ دژکردەوە لە بەرامبەر بەم ژینگە بچووکانەدا، چەند یەکەیەك بە شێوەی ناوەندڕەتێن (ناناوەندی) پێك دێنێ. کەواتە دەتوانین چاوەڕوانی ئەوەمان هەبێ کە رێکخراوەکان خۆیان ناوەندڕەتێن هەڵبژێرن. ئەم بابەتە دەتوانێ پاساوی ئەو پرسە بدا کە بۆچی لەو رێکخراوانەدا کە تەنانەت ناوەندێتییەکی بەرزیشیان تێدا بووە بەڵام هەوڵەکانی بە بازاڕکردنیان، بە شێوەی ناوەندڕەتێن ئەنجام دەدرێن. ئەم بابەتە، خودی دژکردەوە یان وڵامێکە بەو ناتەباییانەی کە لە ژینگەدا هەیە. واتە هەرچەندە ژینگە بە گشتی نەگۆڕن، ئەو ژینگە بچووکانەی کە بەشی بە بازاڕکردن لەگەڵیان لە پەیوەندیدان، حەزیان لە چالاك بوونە.

دواجار کۆمەڵێك بەڵگە و دۆکیۆمێنت بەڵگەن بۆ ئەوەی کە دژایەتی لە رادە بە دەر لە ژینگەدا، لانیکەم بە شێوەیەکی کاتی، رێکخراوەکان ناچار بە ناوەندێتی بونیادکەیان دەکا. مانگرتنێك بە بێ پشتگیری لە لایەن یەکەتییەکەوە، داواکاری پێکهێنانی دژبەر لە لایەن دەوڵەتەوە، لە دەستدانی بەشێکی گەورە لە کڕیارەکان، هەر هەموویان کۆمەڵێك مەترسی بۆ سەر رێکخراو دابین کردوە و بەڕێوەبەری بەرز لە بەرامبەر ئەم هەڕەشانەدا دژکردەوەی خۆی لە رێگای جێ بە جێ کردنی کۆنترۆڵی چڕەوە دەردەخا. کاتێك رێکخراو دەکەوێتە بەر مەترسییەوە، بەڕێوەبەری بەرز دەیەوێ راستەوخۆ بڕیار

---

٢٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەوتەم، و. ك.

بدا و چاوەدێری بکا. هەڵبەت ڕەنگە تۆ ئەو باسەش بێنیە گۆڕێ کە ئەم بابەتە لەگەڵ پێشبینییەکانی سەرەتاییمان ناتەبا و پێك ناکۆکە. ڕەنگە چاوەڕوانی ئەوەت هەبێ کە ژینگەی چالاك دەبێتە هۆی درووستبوونی ناوەندڕەتێن. ئەوەی پێك دێ ئەوەیە کە دوو هێزی دژ بە یەك (ژینگەی چالاك و ناوەندێتی) پێکەوە کار دەکەن بەڵام ناوەندڕەتێن لەو نێوەدا دەیباتەوە.

پێویستی بە داهێنان و نوێگەری، هەستیاری لە بەرامبەر ڕووداوەکان (لە ڕێگای ناوەندڕەتێن)دا بێ کاریگەر دەکا کە بە هۆی ترس و نیگەرانی بەڕێوەبەری بەرز لەوەی کە بڕیارگەلێکی هەڵە و نادرووست دەرچن.

پوختە

ئەوەی لەم بەشەدا باسی کرا، ئەوە بوو کە ڕێکخراوە جۆراوجۆرەکان لەگەڵ ئاستێك لە بێ متمانەیی بە ژینگەیی جۆراوجۆر بەرەوڕوون و ئەوە کە نەخشەی ڕێکخراوەیی ئامرازێکی گرنگە کە بەڕێوەبەران دەتوانن بۆ لابردن و کەمکردنەوەی کاریگەری بێ متمانەیی بە ژینگە سوودی لـێ وەرگرن.

ژینگە وەك کۆمەڵەیەکی ئاوێتە لە هێز و دامەزراوەکان پێناسە کراوە کە کارکردی ڕێکخراو دەخاتە ژێر کاریگەرییەوە بەڵام ڕێکخراوەکان بەرامبەر بەوان کۆنترۆڵێکی کەمیان هەیە. لەمڕووەوە ئێمە سەرنج بە ژینگەی تایبەتی دەدەین کە تەبایی و پەیوەندییەکی زۆرتری لەگەڵ ڕێکخراودا هەیە. لەمڕووەوە بەڕێوەبەری مەیلی لەوەیە کە بێ متمانەیی پێکهاتوو لە لایەن ئەم ژینگە تایبەتییەوە کەم بکاتەوە.

لەم بەشەدا هەوڵ و تەقەللا بەرچاوەکان سەبارەت بە ژینگە و کۆمەڵێك بابەتی دیکەی لەم پەیوەندیەش دا هاتنە بەر باس. بێرنێز و ستانکەر بەڵگاندنیان کرد کە بونیادی ڕێکخراو دەبێ لە ژینگەیەکی سەقامگرتوو و جیی متمانەدا میکانیکی بێ و کاتێك ژینگە نائارامە بونیادی ئۆرگانیکی گونجاوە. ئێمری و تێریست ژینگە چوار لایەنەکانیان دیاری کرد (ژینگەی سەقامگرتوو بە کۆمەڵێك بەشی ناپەیوەندیدار پێکەوە، ژینگەی سەقامگرتوو بە کۆمەڵێك بەشی پێوەندیدار بە یەکترەوە، ژینگەی گۆڕاوی دژکردەوەیی و ژینگە بە کۆمەڵێك توخمی تەواو گۆڕاوەوە) و بەو ئەنجامە گەیشتن کە ژینگەکان ریزبەندی و کۆمەڵێك توخمی بونیادیی جۆراوجۆر دەخوازن.

ڕۆڵی لارێنس و لوورش ڕوونکردنەوەی ئەم بابەتە بوو کە کۆمەڵێك ژینگەی تایبەتی چەند لایەنە هەیە کە ئاستێکی جیاوازیان لە بێ‌متمانەیی ژینگەیی تێدایە و ئەوە کە یەکە لاوەکییە سەرکەوتووەکانی ڕێکخراو ئەوانەن کە ویستەکانی ژینگە بچووکەکان وەدی بێنن و ئەوە کە

رادەی بێ متمانەیی بە ژینگە لە هەڵبژاردنی بونیادی درووست و گونجاو گرنگییەکی یەکجار زۆری هەیە. ئێمە ئەم توێژینەوانەمان لە چوار چێوەی چوار جۆرە ژینگەی سەرەکی دا وێڕای دوو رەهەندی سەرەکی و بنەمایی واتە رەهەندی سادە — ئاڵۆز و نەگۆڕ — چالاك تێکەڵاو کرد.

پەیوەندی نێوان ژینگە — بونیاد ئاڵۆزە، بەڵام ئێمە بەو دەرەنجامە گەیشتین کە: ١) کاریگەری ژینگە لە سەر رێکخراوێك ملکەچی پەیوەستبوون و وابەستەبوونی رێکخراو بە ژینگەیە، ٢) ژینگەیەکی چالاك بە بەراورد لەگەڵ ژینگەیەکی نەگۆڕ کاریگەرییەکی زۆرتری لە سەر بونیاد هەیە، ٣) ئاڵۆزی و بێ‌متمانەیی ژینگەیی پەیوەندییەکی پێچەوانەیان لەگەڵ یەکتری هەیە، ٤) فەرمی بوون و بێ متمانەیی بە ژینگە بە شێوەیەکی پێچەوانە پێکەوە پەیوەندی دەگرن، ٥) ژینگەی ئاڵۆزتر، چڕنەبوونی زیاتری بەدواوەیە. ٦) دژایەتی و پێکناکۆکی لە ژینگەدا دەبێتە هۆی ناوەندێتی کاتی.

دەستەواژە سەرەکییەکان

دابەشکردن

ژینگە

ژینگەی نەگۆڕ بە کۆمەڵێك بەشی پەیوەندیدار پێکەوە

گۆڕانی ژینگەیی

ژینگەی تایبەتی

ئاڵۆزی ژینگەیی

تیۆری پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان (کۆمەڵەی رێکخراوەکان)

ژینگەی گۆڕاوی دژکردەوەیی

دڵنیا نەبوون لە ژینگە

ژینگەی نەگۆڕ بە کۆمەڵێك بەشی ناپەیوەندیدار پێکەوە

بونیادی ئۆرگانیکی (ژیانەکی)

ژینگەی گشتی

بونیادی میکانیکی (ماشینی)

ژینگە بە کۆمەڵێك توخمی تەواو گۆڕاوەوە

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١ — "دۆخەکانی ژینگەیی راستن و بوونیان هەیە" ئایا تۆ لەگەڵ ئەم واتایە هاوڕای یان نا؟ شی بکەوە.

٢ — چ جیاوازییەك لە نێوان ژینگەی گشتی و ژینگەی تایبەتی رێکخراوێك دا هەیە؟

٣ — بۆچی بەڕێوەبەران خۆشیان لە بێ متمانەیی بە ژینگە نایە؟ تۆ بە مەبەستی کەمکردنەوەی ئەوە چ هەوڵێك دەدەی؟

٤ — روونی بکەوە چ جۆرە تەکنەلۆژیا و ژینگەی (A) لەگەڵ بونیادی میکانیکی (B) بە بونیادیەکی ئۆرگانیکییەوە زیاتر دەگونجێ و دەلوێ؟

٥ — بۆچی بونیادیەکی ئۆرگانیکی لە ژینگەیەکی سەقامگرتوودا کارایی نیە؟

٦- "لە جۆرەکانی ژینگەی چوار لایەنە، جۆری نائارامی، باشترین ژینگەیەك کە رێکخراوە ئەمڕۆییەکان لەگەڵی بەرەوڕوون، شی و شرۆڤە دەکا." باسێك بە مەبەستی پشتیوانی کردن لەم رستەیە بخەڕوو. پاشان باسێك بۆ رەتکردنەوەی باسەکەی پێشووتان بێننەوە.

٧ - رۆڵی لارێنس و لوورش لە بواری تیۆری رێکخراودا باس بکە.

٨ — "دابەشکردن و تێکەڵکردن دوو هێزی دژ بە یەکتر پێك دێنن" ئایا تۆ لەگەڵ ئەم قسەدا هاوڕای یان رای جیاوازت هەیە؟ زیاتری لە سەر بدوێ.

٩ — هەر کام لە رەهەندەکانی ژینگەیی خوارەوە پێناسە بکە: (A) سادە، (B) ئاڵۆز، (C) ئاڵۆز، (D) چالاك.

١٠ — لە چ هەلومەرجێك دا ژینگەیی بە شێوەیەکی ئەگەری رۆڵی دیاریکەربوونی سەرەکی بونیادی رێکخراوەیی دەگێڕێ؟

١١ — ئەو باس و مشتومڕانە چین کە لە سەر دیاریکەربوونی ژینگە هەیە؟

١٢ — بە پێی تیۆری پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان، رێکخراوەکان بە چ شێوەیەك دەگۆڕێن؟

١٣ — بۆچی لە سەر بنەمای پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان، ژینگە دەفرایەتی (توانایی)یەکی بەرتەسکی هەیە؟

١٤ — ئەگەر تیۆریسیینەکانی تیۆری پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان، تیۆرییەکی درووست و راستیان خستۆتەڕوو، بەڕێوەبەران بۆ ئەوەی بتوانن رێکخراوەکانی خۆیان کاریگەردار بکەن، پێویست چ هەوڵێك بدەن؟

١٥ — بۆچی تیۆری پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان لە قوتابخانە و پەیمانگاکانی بازرگانی و بەڕێوەبەریدا زۆر قەبووڵ ناکرێ؟

باسی هەشتەم

دەسەڵات* – کۆنترۆڵ

دەسەڵات – کۆنترۆڵ

لە چوار بەشی پێشووتردا، لە ستراتیژی، قەبارە، تەکنەلۆژیا و ژینگە وەك هۆکارە دیاریکەرە سەربەخۆکانی بونیادی ڕێکخراوەیی ورد بووینەوە. لەوەش تێگەیشتین کە هیچکام لەم گۆڕاوە پێویستە چوار لایەنەیە، بە شێوەیەکی پوخت و بە تەواوی دیاریکەری بونیاد نین. هەر کام لەوان لە شیکردنەوە بەشێك لە بونیاددا، تەنیا بەشێکی، ڕۆڵیان هەیە. ئایا دەکرێ بابەتەکە ئەوە بێ کە گۆڕاوەکان پێکەوە لە پەیوەندی دوو لایەنەدا بن، واتە بتوانین بە تێکەڵاوکردنیان بە یەکتری، کۆیەکی گشتی گەورەترمان لەم کۆمەڵەیە دەست بکەوێ؟ ئەو هەوڵ و تەقەللایانەی لەمبوارەدا دراون بەڵگەن بۆ ئەوەی کە: ١) ئەم گۆڕاوانانە کاریگەری دوو لایەنەیان لە سەر یەکتری هەیە، بە شێوەیەك دەتوانین بە تێکەڵاوکردنیان، "جیاوازی"یەکی زۆرتر شی و روون بکەینەوە[١]، ٢) لە باشترین هەلومەرج دا، ئەم هۆکارە چوار لایەنەیە تەنیا پەنجا تا شەست لە سەدی گۆڕاوخوازی لە بونیاددا شی و روون دەکاتەوە[٢].

---

* . خوێنەری هێژا پێویستە ئەو تێبینییە وردەیان لە بەرچاو بێ کە دەکرا لە باتی دەسەڵات وشەی "هێز"یش دانێین، بەڵام وشەی هێز پڕ بە پێست نیە و پاشان دەکرێ هێز بە جۆرێك لە جۆرەکان بکەوێتە ناو بازنەی واتای وشەی دەسەڵاتەوە، واتە وشەی هێز دەکرێ بەشێك لە واتای وشەی دەسەڵات بێ. دیارە با ئەوەش بڵێم کە لە درێژەی ئەم باسەدا بە وردی ئەم بابەتە لە لایەن ستیڤێن رابینزەوە روون کراوەتەوە کە باشتر دەتوانین لێی تێ بگەین. و. ك.

١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

ڕەنگە ئەم گۆڕاوە پێویستانە چ بە شێوەیەکی تاك و چ بە شێوەیەکی تێکەڵاو، بەو شێوەیە کاریگەردار نەبن کە لە سەرەتادا بیرمان لـێ دەکردەوە. ئەگەرێکی دیکەش ئەوەیە کە ڕەنگە، ئەم گۆڕاوانە پتر لەوەی کە بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان دەریدەخەن کاریگەردار و پەرەستێنەر بن، بەڵام ئەم کەم و کورپییەش بۆ لاوازی تەکنیکەکانی توێژینەوەیی لە پێوانەکردنی ئاستی کاریگەری ئەم گۆڕاوانەوە دەگەڕێتەوە.

ڕوانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ لەم پەیوەندییەدا وەڵامێکی دیکەمان بۆ دەخاتەڕوو: بەشی سەرەکی پرسیارەکە هێشتاش هەر ناڕوون و لێڵ ماوەتەوە. ئەم ڕوانگەیە باسی ئەوە دەکا کە هێز و کۆنترۆڵ دەتوانن ئەوەی کە ناڕوونە بە شێوەیەکی شایستە و پێویست ڕوون و شی بکاتەوە.

لەم بەشەدا، پیی لە سنووری کاریگەری ئاسایی و عەقڵانی ڕێکخراوەییش زیاتر رادەکێشین و هەنگاو دەنێینە ناو دنیای دەسەڵات و سیاسەتەکانی ڕێکخراوەییەوە. ڕوانگەی دەسەڵات — چاوەدێری دەناسێنین. بە پیی ئەم ڕوانگەیە لە هەموو کاتێکی بونیادی ڕێکخراویەکدا تا ئاستێکی زۆر دەرەنجام و ئاکامی هەوڵەکانی خاوەن دەسەڵاتەکانی ئەو ڕێکخراوە بۆ هەڵبژاردنی بونیادیەکەکە دەیانەوێ بە یارمەتی ئەو چاوەدێری خۆی بگەیەننە ئەوپەڕی.

ڕەخنەی سەرەکی: هەڵبژاردنی ستراتیژیی

ڕەخنەی سەرەکی لە سەر ئەو کەسانەی کە سەبارەت بە زاڵبوونی هێزە تەکنەلۆژیاییەکان، ژینگەیەك یان هێزەکانی دیکە وەك هۆکارێکی دیاریکەری بونیاد هێندێك باسیان خستۆتەڕوو لە لایەن **جان چایلد**[1] لە سەرەتاکانی دەیەی ١٩٧٠دا خرایەڕوو[3]. کاری چایلد لە بنەڕەت دا تایبەتە گریمانەی ستراتیژی — بونیاد کە لە بەشی چوارەم دا خستمانەڕوو. ئەو دەیەوێ ئەوە بیسەلمێنێ کە بەڕێوەبەرەکان لە هەڵبژاردنە ستراتیژیکییەکان دا ئازادییەکی بەرچاویان هەیە.

لۆژیکی هەڵبژاردنی ستراتیژیی

باسی هەڵبژاردنی ستراتیژیی بەڕێز چایلد ئەوەیە کە هەرچەندە بەڕێوەبەران لە دەرکردنی بڕیارە بەڕێوەبەرییەکان دا لەگەڵ کۆمەڵێك لەمپەر و ئاستەنگ بەرەوڕوون، بەڵام دیسانەوە بەڕێوەبەران لە

---

1. John child

٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

خستنەڕووی هەڵبژاردنەکانی خۆیان دا، ئازادییەکی پراکتیکی بەرچاویان هەیە. ڕاست بەو شێوە کە بەڕێوەبەران کۆمەڵێك ئامانج دادەڕێژن، کارگێڕ یان تەکنیکەکانی کۆنترۆڵیش هەڵدەبژێرن، نەخشەی بونیادی ڕێکخراوەیشیان هەڵدەبژێرن. هۆکارە ژینگەییەکانی وەك ڕکەبەر، ڕێکخراو و ناوەندە دەوڵەتییەکان بەشێکە لەو بەرتەسکبوون و سنووردابوونانە، بەڵام لە جیاتی ئەوەی کە ڕاستەوخۆ کاریگەری لە سەر بونیادی ڕێکخراو دانێن، لە ڕێگای هەڵبژاردنەکانی بەڕێوەبەرییەوە کەم و لاواز دەکرێن. هەر بەو شێوەیە، تەکنەلۆژیا دەتوانێ بونیادی ڕێکخراو کۆنترۆڵ بکا، تەنیا تا ئاستێك کە بەڕێوەبەران جۆرێك تەکنەلۆژیا هەڵدەبژێرن کە ڕەهەندەکانی بونیادیی تایبەتییان بوێ. کەواتە ژینگە و تەکنەلۆژیا لە جیاتی ئەوە کە بە هێندێك هۆکار دابنرێن کە بە سەر بەڕێوەبەریدا زاڵ دەبن، تەنیا بە جۆرێك لەمپەر و بەربەست بۆ بەڕێوەبەران دادەنرێن[٤].

١. بە پێچەوانەی ڕای ئەو کەسانە کە دەڵێن هێزەکانی تەکنەلۆژیایی، ژینگە و شتەکانی دیکەش کاریگەرییان لە سەر بڕیارەکانی بڕیاردەر دەبێ، بڕیاردەرەکان خۆیان ئازادییەکی پراکتیکی زۆریان هەیە. بەڕێوەبەران دەتوانن لە نێو پانتاییەکی بەرینی ڕێکارە گونجاو و لەبارەکان لەگەڵ هەرێم و سنووری هەڵبژێردراوی خۆیان، ڕێکارە دڵخوازەکانیان هەڵبژێرن و یان دەتوانن بۆچوونە ناو هەرێمی دیکەوە، ڕێکارێکی دیکە هەڵبژێرن. دامەزراوە بازرگانییەکان بەردەوام دەچنە ناو بازاڕە تازەکانەوە یان ئەوە کە هێندێك بازاڕ بە جێ دێڵن. پەیمانگاکان بە مەبەستی وەرگرتنی بواری خوێندنی دیکە بڕیاری تازە دەردەکەن، نەخۆشخانەکان سەبارەت بە جۆری خزمەتگوارییەکانی خۆی بۆ نەخۆشەکان بڕیار دەدەن و نموونەی لەم چەشنەی دیکە.

سەبارەت بە تەکنەلۆژیا هەر ئەم لۆژیکە ڕاستە. هەڵبژاردنی سنوورێك، ئەو چالاکییانەی کە ڕێکخراو دەچێتە ناویان دیاری دەکا و لە سەر بنەمای جۆری چالاکییەکان، تەکنەلۆژیا دەستنیشان دەکرێ (هەڵدەبژێردرێ). ئەگەر ڕێکخراو بڕیار دەدا کە بە پێی پێویستییە تایبەتییەکانی خۆی کڕیارەکانی خزمەگوزاری ڕاوێژکارانەیان بۆ بخاتەڕوو، ئەگەری ئەوە زۆرە لە بە جێ گەیاندنی چالاکییەکانی خۆیدا سوود لە تەکنەلۆژیای بەردەوام و پەیتا پەیتایی وەرنەگرێ. خاڵی بنەڕەتی ئەوەیە کە هەڵبژاردنی سنووری چالاکییەکان و ئەو ئەرکانەی کە پێویستە لە ڕەوتی ئەم هەرێمەدا ئەنجام بدرێن، لە لایەن بەڕێوەبەرەوە هەڵدەبژێردرێن. تەکنەلۆژیا ناتوانێ بونیاد دیاری بکا. بەڕێوەبەر بە سەرنجدان بە هەڵبژاردنی سنووری چالاکییەکانی خۆی، بونیاد دیاری دەکا.

---

٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

٢. کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی دەبێ لە جیاتی ئەوە کە وەك خاڵێك سەرنجی بدرێتێ، وەك پانتاییەکی تایبەتی لیی ورد دەبینەوە. کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی خاڵێکی باش و سەرەکی بە ئاکام گەیشتن یان وەدەستهێنانی سەرکەوتن نیە. کاریگەرداربوون خۆی پانتاییەك لە خۆ دەگرێ. ئەم بابەتە لەمڕووەوە گرنگە کە بەڕێوەبەران لە بڕیاردانەکانی خۆیان دا چاکسازی لە هەموو کاتێك دا وەدی ناهێنن. بەڕێوەبەران لەو بابەتانەی کە بە بیریاندا دێ و ڕەزامەندی ڕێکخراوەی لەگەڵ دابێ، لە بڕیاردانەکانی خۆیان دا بە بڕیاردانێکی ڕەزامەند و جیی دڵخۆشی ڕازی دەبن[٥]. بە واتایەکی دیکە، ئەو بابەت و ڕێکارانە هەڵدەبژێرن کە بە ڕادەی پێویست باش بنوێنن. بەڕێوەبەران لە جیاتی ئەوە کە بونیادیەك کە کاریگەرییەکی بەرزی لێ دەکەوێتەوە هەڵبژێرن، بونیادیەك هەڵدەبژێرن کە تەنیا لانیکەمی پێویستییەکانی کاریگەرداربوونی ڕێکخراو وەدی بێنێ. بۆ وێنە بەڕێوەبەران ڕەنگە بۆ وەدەستهێنانی دەسەڵات یان سەربەخۆیی لە کردە و پڕاکتیکێکی زۆرتر یان سەقامگرتوویەکی دیکەدا، سوودێکی باش و لەبار لە دەست دەدەن. ئەوە بەو واتایەیە کە بڕیاردەرەکان ڕەنگە سەرنج بدەنە ئاستە جۆراوجۆرەکانی کاریگەرداربوون، بەو مەرجەی کە هەموو ئاستەکانی، لانیکەمی ڕەزامەندی وەدەست بێنێ. پانتایی نێوان "چاکسازی" و "بەرادەی پێویست باش بوون" مەودایەکە کە بەڕێوەبەران دەتوانێ لەو مەودایەدا لە ئازادی کردە و پڕاکتیکی خۆیان سوود وەربگرن.

٣. ڕێکخراوەکان جارو بار هێزی گۆڕینی ژینگەیان هەیە و دەتوانن ژینگەی خۆیان کۆنترۆڵ بکەن. ڕێکخراوەکان هەمیشە هەر ناچار نین بەوەی کە لە سەر بنەمای ویستەکانی ژینگەیان بجووڵێنەوە و کار بکەن. بەڕێوەبەرانی کۆمپانیا گەورەکان دەتوانن، بۆ بەرهەمەکانی خۆیان داخوازی درووست بکەن و ژینگەی ڕکەبەری خۆیان کۆنترۆڵ بکەن. ڕێکخراوە گەورە و بچووکەکان دەتوانن بۆ بەرتەسك کردنەوەی هێز و پانتایی هەڕەشەی ڕکەبەرەکان پشت بە پەیوەندییە نافەرمییەکان ببەستن. ئەو هەوڵانەی دیکە کە دەکرێ لەم بارەوە بکرێن بریتین لە: تێکەڵکردن، سەرمایەگوزاری هاوبەش، تێکەڵکردنی ستوونی یان تەنانەت کاریگەری خستنە سەر یاسا و ڕێسا دەوڵەتییەکان لە ڕێگای تەشەنە کردنە ناو دەزگا و سیستەمی دەسەڵاتدارێتییەوە.[٦]

---

٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

٤. ئەو تێگەیشتن و بەراوردکردنانەی کە لە رووداوە ژینگەییەکانەوە دروست دەبن، ئاڵقەی گرنگی پەیوەندی نێوان ژینگەکان و هەوڵ و چالاکییەکانی رێکخراوە. لە نێوان تایبەتمەندییە بەرچاوەکییەکانی ژینگە و تێگەیشتن و بەراوردکردنەکان کە لەم تایبەتمەندییانە کە لە لایەن ئەندامانی رێکخراوەوە دەکرێن، جیاوازییەك هەیە. تاکەکان هەمیشە بە شێوەیەکی دروست لە تایبەتمەندییە ژینگەییەکان تێناگەن. شی و شرۆڤەکردنێك کە دەکرێ، کاریگەری ئەم تایبەتمەندییانە دەردەخەن. هەڵبژاردنی ستراتیژیکیان ئەگەری زۆری هەیە کاریگەری گرنگ لە سەر نەخشە و دارِشتنی بونیادیی هەڵبژێردراویان بە جێ دێڵێ. بڕیاردەرەکان ژینگەی رێکخراو هەڵدەسەنگێنن، بە پیی ئەزموونیان، شی و شرۆڤەی دەکەنەوە و پاشان ئەم زانیارییانە بۆ کاریگەرداری دانان لە سەر قەوارەی دارِشتنی بونیادی نێوخۆی خۆیان بەکار دێنن.

بۆچوونی جیاواز سەبارەت بە هەڵبژاردنی ستراتیژیی

دوو راستی هەیە کە گشتی کردن و هەمەکی کردنی بابەتی هەڵبژاردنی ستراتیژیی بەرتەسك دەکەنەوە، ١) *دەرەوەستبوونی رێکخراو زۆربەی کاتەکان دەبێتە هۆی بەرتەسك بوونەوەی لە هەرێمێکی تایبەتی دا، ٢) بۆ چوونە ژوور و رۆچوون بۆ زۆرێك لە بازارەکن هێندێك لەمپەر هەیە.* هەر دووی ئەم لەمپەرانە ئازادی کردەی بەرێوەبەران لە هەڵبژاردنی ستراتیژیی دا کەم دەکەنەوە.

ئەو دەروەستبوونانەی کە رێکخراو لە بەرامبەر سەرچاوەی مرۆیی و ماددی خۆی هەیەتی پابەندی دەکا بەوەی کە بۆ ماوەیەکی دوور و درێژ لە هەرێمێکی تایبەتی دا، چالاکییەکانی خۆی ئەنجام بدات. کاتێك بەرێوەبەری بە مەبەستی دروستکردنی کۆمپانیایەك بۆ بەرهەمهێنانی جۆرەکانی تەلەفزیۆن، سەد میلیۆن دۆلار خەرج دەکا، ئەم تێچوونە ئەو بەوە پابەند دەکا کە نەتوانێ دەست لە کاری بازرگانی دروستکردنی تەلەفزیۆن هەڵگرێ و سەرقاڵی چاپ و بڵاوکردنەوەی گۆڤار بێ. هەر بۆیەش هەموو تێچووی گۆڕینی رێکخراو هەر ناکەوێتە سەر شانی کارمەند و کارگێرەکان. هێندێك یاسا هەن کە زۆر توووند رێکخراوەکان لە بەکارهێنانی کارمەندی دڵخوازی خۆیان دا لەگەڵ گرفتی جیددی بەرەورِوو دەکەنەوە. ئەگەر جۆرێك کارگێرِ دابمەرزێن و پەروەردە بکرێن بۆ ئەوەی لە کۆمپانیایەکی ساردی دروست کردن دا خەریکی کار بن، بەرێوەبەری ناتوانێ ئەندازیاری ئەلێکترۆنییان لێ دروست بکا و سەرقاڵی بازرگانی دیسکی ئەلێکترۆنی بێ.

بۆ چوونە ناو بازاڕ هێندێك لەمپەری وەك دەست پێوەرگرتنی لە ئاكامی پێوانەكردن، تایبەتمەندی ڕەهای تێچوون، فرەچەشنی و دابەشكردنی بەرهەم هەیە[7]. دەست پێوەگرتنی لە ئاكامی پێوانەكردن لەو ڕێكخراوانەدا هەیە كە ماوەیەكی دوور و درێژە لە بازاڕێك دا خەریكی چالاكی بوون و پشكێكی زۆریان لە دەست داوە. لەگەڵ زۆرتر بوونی كۆمپانیاكان، لە پیشەسازیگەلێكی وەك تڕۆمبێل، پۆڵا و كەلوپەلی ناوماڵ، هیچ ڕووداوێك ڕوو نادا. بەڵكوو ئەم زۆر بوونە دەركەوتنێكە لە دەست پێوەرگرتن لە ئاكامی پێوانە كردن و ئەوەش دەكرێ گرفتێك بێ كە كۆمپانیا تازەكان لە ركەبەری لەگەڵ كۆمپانیا گەورە و دێوزمەئاساكان هەیانە. هەروەها گەلێك تایبەتمەندی ڕەهای جۆراوجۆر و فرەچەشنی تێچووش هەن كە ڕەنگە لە سەرەتا كارەكەدا بۆ كۆمپانیا تازە دامەزراوەكان كەم بن، چونكە زانستی تەكنەلۆژیا و تەكنیكی پێویست لە بەر دەست ئەم جۆرە كۆمپانیایانەدا نیە.

لەمپەر و ئاستەنگەكانی چوونە ژوور بەم واتایەیە كە هەڵبژاردنی ستراتیژیی لە چوارچێوە و بیاڤی كارێكدا كە ڕۆچوونە بۆ ناویان كارێكی تاڕادەیەك ئاسانە، كاركردێكی زۆرتری هەیە. بە سەرنجدان بەم پرسە، ڕەچاوكردنی ئازادی كاری بەڕێوەبەری لە بوارە جۆراوجۆرەكانی ڕاوێژكاری و فرۆشتنی خاوەندارێتییەكانی زۆرتر دەبێ.

پوختە

ڕوانگەی هەڵبژاردنی ستراتیژیی ئەو باسە دێنێتە گۆڕێ كە بڕیاردەرەكانی ڕێكخراوەیی لە هەڵبژاردنی ستراتیژییەكان و چوارچێوەی چالاكییەكانی خۆیان بە سەرنجدان بە بەرژەوەندییەكانیان ئازادی كار و كردەوەیان هەیە. هەرچەندە ڕەخنەگرانی ئەم ڕوانگەیە بەو شێوە بەڵگە دێننەوە كە ئەم ئازادی كار و كردەوەیە ڕەنگە بەرتەسك بێ، بەڵام لەگەڵ ئەوەش دا هەڵوێستی هەڵبژاردنی ستراتیژیك دەلاقەیەكی بۆ ئەم بیرە كردەوە كە ئازادی كردەوە و ڕەچاوكردنی باسە تا بەڕێوەبەر وەك بەشێك لە ئامرازەكانی بەردەست بۆ هەڵبژاردنی بونیادیەكی ڕێكخراو بێ. سەرەڕای ئەوەش، ڕوانگەی هەڵبژاردنی ستراتیژیی ئەم گریمانەیە دەخاتە بەر شك و گومانەوە كە بڕیاردەرەكان، بونیادیەك بۆ ڕێكخراوەكەیان هەڵدەبژێرن كە

---

٧ . بڕوانە كۆتایی كتێب، بەشی سەرچاوەكانی باسی هەشتەم، و. ك.

کاریگەری زۆر بێ و بگاتە لوتکە. ئەو ئایدیایانەی کە لە درێژەی ئەم بەشەدا دێنە بەر باس، ناچارمان دەکەن سەبارەت بەو بۆچوونانەی لە لایەن چایڵدەوە سەبارەت بە گریمانەی هەڵبژاردنی ستراتیژیی خراونەتەڕوو هێندێکیان تیۆرمێنین و لێیان ورد بینەوە.

قەیرانەکانی داهاتووی روانگەی پێویست بوون

روانگەی پێویست بوون (کە باسی ئەوە دەکا کە بونیادی رێکخراو لە سەر بنەمای گۆڕانکارییەکان لە ستراتیژی، قەبارە و تەکنەلۆژیا و ژینگەدا، دەگۆڕێ) زنجیرەیەك پێشگریمانە سەبارەت بە بڕیاردان دەخاتەڕوو. بۆ وێنە رووانگەی پێویست بوون ئاماژە بەوە دەکا کە بڕیاردەرەکان پەیڕەوی لە پرۆسەیەکی کلاسیك و نەریتی بڕیاردان دەکەن کە لە تیۆری بەڕێوەبەریدا پێشنیار کراوە. سەرەڕای ئەوەش، ئەم روانگەیە ئەو گریمانە قەبووڵ دەکا کە بەڕێوەبەری بەرز هەر هەمان بەرە و لایەنی دەسەڵاتداری نێوخۆیی رێکخراوە و کۆبوونەوەی ئامانج لە رێکخراویش دا بە شتێکی لۆژیکی و عەقڵانی دەزانێ. ئێمە هەر کام لەم پێشگریمانانە دەخەینە بەر تاوتوێ کردنەوە، پاشان باسی ئەوەش دەکەین کە لە روانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵەوە ئەم پێشگریمانەنانە ناتوانن بە شێوەیەکی درووست، بڕیارە رێکخراوەییەکان شی و شرۆڤە بکەن.

بابەتی بڕیاردانی رێکخراوەیی لە بەشی سێیەم دا بە شێوەیەکی کورت هێنایە بەر باس. لێرەدا دەمانەوێ بەراوردێك لە نێوان ئەوەدا بکەین کە تیۆری بەڕێوەبەری بە چ شێوەیەك یارمەتی تاکەکان دەدا لە دەرکردنی بڕیارەکان دا. تیۆری کارگێڕی بەڵگاندنی ئەوە دەکا کە بڕیاردان بە ناسین و دیاریکردنی پرس دەست پێ دەکا، پرس واتە بوونی هەلومەرجێك کە ببێتە هۆی نارەزایەتی. واتە کاتێك کە لە نێوان ئەو شتەی هەیە و ئەوەی دەبێ هەبێ، جیاوازییەکی گشتی هەیە. هەر کە پێویستی بە دەرکردنی بڕیارێك هەست پێ دەکرێ، بڕیاردەر، ئەو پێوەرانەی کە دەبێ لە دەرکردنی بڕیاردا بیانکاتە بنەما، دەستنیشان دەکا. ئەم پێوەرانە هۆکارگەلێکن کە لە دەرکردنی بڕیاردان دا گرنگییەکی زۆریان هەیە. پێوەرگەلێکی ئەوتۆ لە سەر بنەمای بەرژەوەندی رێکخراو هەڵدەبژێردرێن. پاشان لە سەر بنەمای گرنگی رێژەیی، پۆلێنە دەکرێن و بڕیاردەر هەموو ئەو رێکارانە کە رەنگە بتوانێ بە یارمەتی ئەوان پرسێك چارەسەر بکا و لەگەڵ ئەوەش دا پێویستی پێوەرەکانی بڕیاردانیش وەدی بێنێ، پۆلێنە و پێڕستە (پێڕستێکیان لێ درووست بکا) بکا. کاتێك هەموو رێکارەکان پێڕستە کران، بە

پیی پێوەرەکان بەراورد دەکرێن. بەم پێیە خاڵە بەهێز و لاوازەکانی هەموو رێکارێك هەڵسەنگێندراو و بەراوردکراوە و لە سەر بنەمای ئەمە باشترین رێکارەکان هەڵدەبژێردرێن.

ئەم پرۆسەی بڕیاردانە ئاسان و روونە، بەڵام بەداخەوە بە شێوەیەکی درووست و راست پێمان ناڵێ بڕیاردەرە راستەقینەکان، لە رێکخراودا بە چ شێوەیەك بڕیارەکانی خۆیان دەردەکەن و بە واتایەکی دیکە پێمان ناڵێ ئەوان چلۆن دوایین بابەتی مەبەستیان دیاری دەکەن. بە پیی هەموو تیۆرییەکانی بەڕێوەبەری روانگەی پێویست بوون لە گێژاوی **عەقلانی بوون و هزرمەند بوون**[2] دا گیری خواردوە. بڕیارە عەقلانییەکان لە بەرامبەر بڕیارە ناعەقلانییەکان، لەگەڵ ئامانجەکانی رێکخراودا یەك دەگرنەوە و دەگونجێن و رێکخراو لە هەوڵی ئەوەدایە ئەم جۆرە بڕیاردانە زۆرتر بکا و بیانگەیەنێتە ئەوپەڕی. یەکێك لە خاوەنڕاکان لەمبوارەدا دەڵێ: "بڕیاردانی عەقلانی گریمانەی ئەوە دەکا کە رامان و بیرکردنەوە دەبێ بەر لە ئەنجامدانی کارەکە بکرێ و ئەو کارەش دەبێ ئامانجێك وەدی بێنێ، ئەم ئامانجە گشتییە دەبێ لە چوارچێوەی کۆمەڵەیەکی تەبا و رەبا لە ئامانجە لاوەکییەکان پێناسە بکرێ و هەڵبژاردن دەبێ لە سەر بنەمای تیۆرییەکی درووست و لۆژیکی لە پەیوەندی لەگەڵ کارو کردەوە و دەرەنجامەکان بکرێ".[8]

بەرەی دەسەڵاتدار[3]، ئاماژە بە کۆمەڵێك دەکا کە لە نێو رێکخراودا خاوەن دەسەڵاتن و کاریگەری دەخەنە سەر دەرەنجامەکانی بڕیارەکان. لە روانگەی پێویست بوونەوە، بەرەی دەسەڵاتدار و بەڕێوەبەری زاڵ هەر یەك شت دانراون و وا دێتە بەرچاو کە هەر دووکیان هەر یەك شتە. ئەم بابەتە گرنگییەکی زۆری هەیە چونکە ئەگەر وا گریمانە کرێ کە بەرەی دەسەڵاتدار و بەڕێوەبەری بەرز هەر دووکیان یەکیان، کەسانێکی دیکە کە لە بونیاددا لە تەنیش بەڕێوەبەر بوون و رەنگە دەسەڵاتی کاریگەر خستنە سەر بڕیاری بونیادییشیان هەبێ، لە بەرچاو نەگیرێن و پشت گوێ بخرێن.

دوایین گریمانەی روانگەی پێویست بوون ئەوەیە کە بڕیاردەرەکان لە دەرکردنی بڕیارێك دا ئامانجێکی هاوبەشیان هەیە و ئەو ئامانجە دەبێ بەرژەوەندییەکانی رێکخراو وەدی بێنێ. بەرژەوەندی تاکەکەسی دەبێ لە بەر بەرژەوەندی رێکخراو وەلا بنێرێن. ئەگەر بڕیاردەرێك لە هەڵبژاردنی رێکارەکانی وەدیهێنەری ئامانجی رێکخراو و بەرژەوەندی تاکەکەسی دا بکەوێتە سەر دوو رێیانێك، روانگەی پێویست ئاماژە بەوە دەکا کە بەرژەوەندی رێکخراو لێرەدا، گرنگی زۆرتر بە بەرژەوەندی تاکەکەسی دەدا.

---

2. Rationality

٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

3. Dominant Coalition

ئەگەر ئەم چوار گریمانەیە درووست بن، دەبێ چاوەڕوانی ئەوەشمان هەبێ کە گۆڕاوە پێویستەکان (وەك تەکنەلۆژیا و ژینگە) بە شێوەیەکی کامڵ و پوخت پاساودەری شێوە و فۆڕمی داڕشتنی نەخشەی بونیاد لە دنیای راستەقینەدا بن. بەڵام لایەنگرانی روانگەی دەسەڵات – کۆنترۆڵ لە سەر ئەو باوەڕەن کە ئەم پێشگریمانەیە درووست نیە. بڕیاردەرەکان بۆ دەرکردنی بڕیارەکەیان، پڕۆسەی کلاسیك و کۆنی بڕیاردان ناگرنە بەر. بڕیاردانێکی ئەوتۆ نە سەقامگیرە و نە بەو لوتکە گەیاندنی بەهاکانی مەبەستە. لەمڕووەوە ئەم چەشنە بڕیارانە پێناسەی عەقڵانی بوون وەدی نایەنن. بڕیاردان سەبارەت بە بونیادیەکی راستەقینەی رێکخراوێك، لە لایەن خاوەن دەسەڵاتەکانەوە واتە بەرەی دەسەڵاتدارەوە دەردەچێ. ئەم کۆمەڵەیە رەنگە هەر هەمان ئەو کەسانە بن کە دەسەڵاتێکی فەرمیان هەیە و یان ئەوە کە دەسەڵاتی فەرمییالن بە هۆی پۆستە بەڕێوەبەرییە بەرزکانەوە نیە بەڵام بتوانن کۆمەڵە بڕیارێك بخەنە ژێر کاریگەرییەوە. دواجار ئەوە کە بەرەی دەسەڵاتدار کە بە جۆرێك لە جۆرەکان بەرژەوەندی جۆراوجۆری تاکەکان وەدی دێنێ، هەربۆیەش کۆبوونەوەی ئامانج ئەگەر بڵێین نالوێ و ناگونجێ، زۆر ئەستەمە.

لایەنگرانی روانگەی دەسەڵات – کۆنترۆڵ سەبارەت بە بڕیاردانی رێکخراوەیی کۆمەڵێك پێشگریمانەی دیکە دەخاتەڕوو. ئەوان جۆرێك پڕۆسەی بڕیاردان پێشنیار دەکەن کە بە کۆمەڵێك تایبەتمەندی وەك ناعەقڵانی بوون، بەرژوەندی ناتەبا، بەرەی دەسەڵاتدار و دەسەڵات دەناسرێتەوە. ئەم چوار تایبەتمەندییە هێندێك بابەتی گرنگ دێننە ئاراوە کە پێویستییان بە تاوتوێ کردنێکی ورد هەیە. ئەوەی لە خوارەوە باسی دەکەین هەوڵێکە لەم پەیوەندییەدا بۆ ئەوەی ئەو بەڵگە و دۆکیۆمێنتانەی کە ئاماژە بە سەقامگرتوویی بابەتەکە دەکەن بخەینەڕوو.

ناعەقڵانی بوون[4]

دەکرێ دوو باسی لێك جیاواز و سەربەخۆ لە دژی بڕیاردانی عەقڵانی لە رێکخراودا بێنە بەرباس. یەکەم ئەوە کە بڕیاردەرەکان بە شێوەیەکی تاکەکەسی ناتوانن بە تەواوی عەقڵانی کار بکەن. دووەم، تەنانەت ئەگەر تاکەکان بتوانن بە شێوەی تاکەکەسیش عەقڵانی بن، رێکخراو ناتوانێ وا بێ.

---

4. Nonrationality

بڕیاردەرەکان، مرۆڤن و مرۆڤەکانیش لاوازن. زۆر کەم روو دەدا کە مرۆڤەکان زنجیرەیەك رووداوی نەگۆڕ و سەقامگیریان هەبێ و، هەمیشە بە شێوەی بنەمایی کلە هەوڵی کۆمەڵێك ئامانج دان، ئەوان بڕیارەکانی خۆیان بە سەرنجدان بەو زانیارییە کەم و ناکاملانە دەردەکەن، زۆر کەم بۆ داڕشتن و دانانی رێکارەکانی بڕیاردان سەرقاڵی تاوتوێ کردن و شی و شرۆڤەکردنی تەواو دەبن[٩]. شتی لەوە راستەقینەتر ئەوەیە کە ئەوان تەنیا زنجیرەی بەرتەسکی بڕیاردان دەست نیشان دەکەن. تەنیا ژمارەیەکی بەرتەسك رێکار دادەڕێژن. پێوەرگەلێکی هەڵبژێردراوی دڵخواز، ئەو گرنگییەکەی کە بە هەر کامیان دەدرێ و رێکارە هەڵبژێردراوەکانیان و شێوەی بەراوردکردنی ئەم رێکارانە، بەرژەوەندی تاکەکەسییان بەرپرچ دەداتەوە. لە سەر بنەمای باسی هەڵبژاردنی ستراتیژیی لە سەرەتای ئەم بەشەدا، دەرەنجامەکە ئەوە دەبێ کە باشترین رێکاری هەڵبژێرداوی بڕیاردەر، چاکسازییانە نابێ، بەڵکوو رێکارێکی جیی رەزامەندی دەبێ. بڕیاردەر لە جیاتی ئەوەی کە رێکارگەلێکی جۆراوجۆر بخاتە بەر سەرنج و وردبوونەوە و پێڕستەیان بکا و پاشان بە پیی گرنگییان پۆلێنە و ریز بەندییان بکا، لەو رێکارە دەگەڕێ کە بەرادەی پێویست باش دێتە بەرچاو یان بە واتایەك جیی رەزامەندی بێ و دواجار هەڵیدەبژێرێ. لەمڕووە بڕیاردان، پرۆسەیەکی کامڵ و گشتی نیە بۆ دەستخستنی رێکارێکی چاکسازانە. بڕیاردان پرۆسەیەکی بەردەوام و لە سەرەخۆیە کە بە یارمەتی ئەو بڕیاردەر، بابەتەکان* (رێگاچارەکان) هەڵدەسەنگێنێ بۆ ئەوەی یەکێکیان کە لە ئاستی لانیکەمی قەبووڵ کردن دا بێ هەڵدەبژێرێ. کاتێك ئاستێکی ئەوتۆ دەست خرا، هەنگاوی دواتر رادەوەستێ و دواجار بابەتی مەبەستیش هەڵدەبژێردرێ.

باسی دووەم (بریتی لەوە کە رێکخراوەکان ناتوانن عەقلانی بن) زۆر ئالۆزە. بۆ درێژەی باسەکە سەبارەت بەم بابەتە، دەبێ ئاماژە بە بەشی دووەم کتێبەکە بکەین و روانگەی بەها رکەبەرییەکان سەبارەت بە کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی تاوتوێ بکەین.

---

٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

* . بابەتەکان: لە دەقی فارسییەکەش دا بە "گزینەها" هاتووە، دیارە بێگومان مەبەستی "بدیل" و هەر بۆیەش لە درێژەدا لە کەوانەدا (رێگاچارە)م داناوە بۆ ئەوەی خوێنەر بزانێ کە مەبەست لەوەیە، بە هۆی ئەوە کە زۆرتر وەفاداری بە دەقی کتێبەکە هەبێ، دەقی دەستەواژەکانم وەك خۆیان هێناوەتەوە بەڵام ئەگەر پێویست بوو بێ وەك ئەم نموونەیە روونکردنەوەی پێویستم لە پەراوێزدا بۆ نووسیووە کە یارمەتیدەر بێ بۆ باشتر تێگەیشتنی خوێنەری هێژا. و. ك.

روانگەی بەها رکەبەرییەکان باسی ئەوە دەکا کە کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی پشت ئەستوورە بە کەسانێك کە بەراوردکردنێکی ئەوتۆیان سەبارەت بە کاریگەرداربوونی رێکخراو ئەنجام داوە. لەم پەیوەندییەدا، کۆمەڵێك پێوەری جۆراوجۆر لە لایەن سوودمەندبوونی هەموو رێکخراوێك، پێداگری لە سەر کراوە. لەم روانگەدا، هەر لە بنەڕەت دا ئەوە پشت راست دەکرێتەوە کە رێکخراوەکان کۆمەڵێك ئامانجی چەند لایەنەیان هەیە. ئەم راستیە کە رێکخراوەکان کۆمەڵێك ئامانجی چەند لایەنەیان هەیە، بەشی هەرە زەق و بەرچاوی تیۆری دەسەڵات — کۆنترۆڵ لە شیکردنەوەی ئەوەدا لە خۆ دەگرێ کە رێکخراوەکان بە چ شێوەیەك بونیادکەیان دادەرێژرێ. لە بنەڕەت دا، ئە کەسانەی پشتیوانی لە دیاریکەربوونی ستراتیژی، قەبارە و تەکنەلۆژیا یان ژینگە دەکەن، عەقڵانی بوون بە ئەرك دادەنێن.

بەڵام عەقڵانی بوون وەك ئاکارێکی مەبەستدار پێناسە دەکرێ. چونکە رێکخراوەکان ئامانجگەلێکی چەند لایەنەیان هەیە کە تاڕادەیەك جۆراوجۆر و فرەچەشنن، هەربۆیەش عەقڵانی بوون هیچ کارایی و کارکردێکی نیە. بە سەرنجدان بەوە کە عەقڵانی بوون بە بەراورد لەگەڵ هێندێك دەرەنجامی گرنگ پێناسە دەکرێ، بۆیەش ئەگەر هیچ چەشنە کۆبوونەوەیەك لە پەیوەندی لەگەڵ ئەوە کە چ جۆرە دەرەنجامێك بە گرنگتر دادەنرێن، بوونی نەبووە، باس و مشتومڕیش لە پەیوەندی لەگەڵ عەقڵانی بوون، کارێکی ئەستەم و چەتوون دێتە بەرچاو. لەبۆیە تەنانەت هەرچەندە ئەندامانی رێکخراویش، عەقڵانی بن، بڕیاردانی رێکخراوەیی ناتوانێ عەقڵانی بێ، چونکە لە سەر کۆمەڵەیەك لە گرنگی پێدانەکانی ئامانج، هیچ چەشنە پێکەوە سازان و کۆك بوونێك نیە.

بەرژەوەندییە ناتەباکان (پێکناکۆك)

راستیە زاڵەکان بە سەر بڕیاردانی رێکخراوەییدا، وامان پێ تێ دەگەیەنێ کە بەرژەوەندی بڕیاردەرەکان و بەرژەوەندی رێکخراوەی زۆر بەکەمی رێ دەکەوێ هەر یەك شت بن. پرۆسەی کلاسیکی بڕیاردان گریمانەی ئەوە دەکا کە بەرژەوەندی هەر دووکیان هەر یەك شتە. وێنەی ١ — ٨ ئەوەمان بۆ روون دەکاتەوە کە بەرژەوەندی ئەم دووانە یەك شت نیە.



وێنەی ١ – ٨: کاریگەری دوو لایەنەی بڕیاردەر و بەرژەوەندی ڕێکخراوەیی

باشترین دۆخ، بە پێی کاریگەری ڕێکخراوەیی، کاتێکە کە ئەم دوو بازنەیە لە سەر یەکتری بگونجێندرێن (دوو بازنە کە یەکیان بەرژەوەندی ڕێکخراو و ئەویتریشیان بەرژەوەندی بڕیاردان نیشان دەدا) بەڵام ڕوودانی ئەم شتە، زۆرتر وەك شتێکی ناوازەیە تا یاسایەك. ئەم دوو بازنەیە لە سەر یەکتری ناگونجێندرێن. بەم پێیە، دەکرێ چ شتێك پێشبینی بکرێ و ئەم شتە سەبارەت بە بڕیاردان چ واتایەك دەگەیەنێ؟

لە بەر ئەوەی بڕیاردەرەکان لە سەر بنەمای بەرژەوەندی تاکەکەسی خۆیان کار دەکەن، هەربۆیەش بابەتە هەڵبژێردراوەکانیان تەنیا پێوەر و گرنگی پێدراوە گونجاوەکان لەگەڵ بازنەی لای چەپ بەرپرچ دەداتەوە. واتە لە وەها دۆخێك دا، بە هیچ شێوەیەك بڕیاردەر ناتوانێ بەرژەوەندی ڕێکخراو بە بەراورد لەگەڵ بەرژەوەندییەکانی خۆیدا زیاتر گرنگی پێ بدا. لەمڕووەوە ئەگەر بڕیاردەر لەگەڵ کۆمەڵێك بابەتی هەڵبژێردراو بەرەوڕوو بێتەوە کە هەموویان بە ڕادەی پێویست باش بێنە بەرچاو، ڕوون و ئاشکرایە کە بابەتێك (ڕێگاچارەیەك) هەڵدەبژێرێ کە بەرژەوەندییەکی تاکەکەسی زۆرتری بۆ ئەو تێدایە. لە وێنەی ١ – ٨ ورد دەبینەوە، ئەو شوێنانەی کە کەوتوونەتە سەر یەکتری، بەڵگەن بۆ ئەوەی کە لەم ناوچەگەلەدا بڕیاردەر بە پێی پێوەری کاریگەری ڕێکخراوەیی کاری کردوە. بۆ وێنە، لەم ناوچەدا دەتوانین چاوەڕوانی ئەوە بین کە بەڕێوەبەران هۆگر و تامەزرۆی کارایی ئابوورین بۆ ڕێکخراو و بونیادیەك هەڵدەبژێرن کە کاراییەکی ئابووری ئەوتۆ ئاسان و سانا بکات. ئەم ناوچەیە هەروەها نیشاندەری ئازادی کردە و پراکتیکییە کە لەودا لەگەڵ ئەوەدا کە لەمپەر و ئاستەنگی قەبارە، تەکنەلۆژیا و ژینگەی بەڕێوەبەران هێشتاش دەرەتانی

هەڵبژاردنەکانی مەبەستیان هەیە. شوێنە خۆڵەمێشییەکانی دەرەوەی ئەم ناوچەیە باس لەوە دەکا کە بڕیاردەر ئەو پێوەر یان گرنگی پێدراوانەی هەڵبژاردوە کە لەگەڵ بەرژەوەندی ڕێکخراوەیی ناگونجێن و تەبا نین، بەڵام بۆ بڕیاردان سوودمەند دەبێ.

بچووك کردن یان لابردنی هێندێك بازنەی ڕێکخراو ڕەنگە لە بەرژەوەندی ڕێکخراو بێ بەڵام کەمتر دەتوانێ بەرژەوەندی بڕیاردەر لەخۆ بگرێ. دواجار چاوەڕوانی ئەوە ناکرێ کە بەڕێوەبەران بڕیارێکی ئەوتۆ دەربکا. بەڵام پەرەپێدانی بازنەی ڕێکخراوەیی زۆربەی کاتەکان زۆرتربوونی بەرپرسایەتی، بەرزبوونەوەی پلە و پایە و چوونە سەری مووچەی بە دوادا دێ. ئەمانە کۆمەڵێك پاداشتن کە بەڕێوەبەران ڕێزیان لـێ دەگرن و گرنگییان پێ دەدەن. دواجار چاوەڕوانی ئەوە دەکرێ کە بەڕێوەبەران بۆ زۆرترکردنی قەبارە و هەروەها ڕادەی ناوەند و ئیدارەکان، بە بێ سەرنجدان بە کاریگەری ئەو لە سەر ڕێکخراو، هەوڵ و تەقەللا بدەن. پێویستە ئەوەش وەبیر بێنینەوە کە سیستەمی پاداش دەبێ بە شێوەیەك دابڕێژرێ کە بەڕێوەبەران بۆ بچووك کردنەوەی ناوەند و ئیدارەکانیان هان بدا، بەڵام زۆر بە دەگمەن ئەوە ڕوو دەدا. هەروەها دەبێ ئەوەشمان لە بەر چاو بێ کە بڕیاردان بۆ پەرەگرتنی ڕێکخراو زۆربەی کاتەکان لە ناو چوارچێوەی هێندێك ئاخاوتن و دەستەواژەی ناسیاسیدا باسی دەکرێ و ڕادەگەیەندرێ. لەوەڕا کە بۆچوونە سیاسییەکان لە ڕێکخراودا کەمتر نازی دەکێشرێ، کەواتە ئەم چەشنە بڕیارانە بە شێوەی چاکسازی کاریگەری ڕێکخراوەیی خۆیان دەردەخەن.

بەرەی دەسەڵات

لە حاڵێك دا ڕێکخراوەکان تێکەڵاوێکن لە تاکەکان، تاکەکانیش بونیادیەکن لە هەموو چەشنە بەرە و یەکگرتنێکی بەرژەوەندییەکان. ئەم بەرانە تارادەیەك بە هۆی ناڕوونییان لە ئامانج و کاریگەرداربوونیان و ئەوەی کە بە عەقڵانی بوون دادەنرێن، دەردەکەون.

زۆر ئەستەمە ئەو دۆخانە بێنینە پێش چاو کە لەوان دا ئامانجەکان پێکەوە هاوتەریب و تەبا بن و ڕاستییەکان ئەوەندە ڕوون و ئاشکرا بن کە دادوەری بە ئاسانی بکرێ. ئەوەی کە ڕەنگە لە ڕوانگەی کەسێکەوە عەقڵانی بێ، ڕەنگە لە ڕوانگەی یەکێکی دیکەوە ناعەقڵانی بێتە بەرچاو. ڕێکخراوەکان سیستەمە سیاسییەکانی بەرەکانی بەرژەوەندین و عەقڵانی بوون بە پێی ئەو دەرەجە و ئاستانەی کە بۆ گرنگی پێدان هەیە، پێناسە دەکرێ.[١٠]

---

١٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

بەرەکان بۆ پاراستنی چاکسازی و بردنە سەری بەرژەوەندی زۆر و زەوەندییان پێك دێن. ئەوان رەنگە بۆ قۆناغێکی کورت لە دەوری یەك کۆ دەبنەوە یان یەکیەتیی و هاوپەیوەندییان بۆ ماوەیەکی دوور و درێژ نیشان بدەن. ئەوان دەتوانن خۆیان لەگەڵ پرسێکی یەکەدا بەرەورِوو بکەنەوە یان ئەوە بە دوای پانتاییەك لە پرسەکان دا بگەرِێن. ئەگەری ئەوە زۆرە بەرەکان لە سنووری یەکەگەلێکی جۆراوجۆری رێکخراوەییدا بپێچم بگرن و دروست بن. کارمەندەکانی ئیدارەی بە بازارِکردن کۆمەڵێك بەرژەوەندی هاوبەشیان هەیە، هەربۆیەش دەیانەوێ لەوە دڵنیا بن کە پشکی خۆیان لە بەرژەوەندی و پاداشتەکانی رێکخراودا وەدەست دێنن. بەڵام ئەوان تەنیا نین. ئیدارەکانی ژمێریاری، دارایی، کرِین و هەموو ئیدارەکانی دیکەی رێکخراوەیی، کۆمەڵێك بەرەی تایبەت بە خۆیان دەبێ. ئاشکرایە کە بەرەکان هەر تایبەت بەو یەکانە نیە کە بە شێوەیەکی ئاسۆیی دابەش کراون. بەرِێوەبەری کۆمپانیاکانیش بەرە پێك دێنن، ئاساییە کە ئاستە جۆراوجۆرەکانی بەرِێوەبەری مامناوەند و تەنانەت کادیرەکانی بەرِێوەبەری بەرزیش بەرە و یەکانگیری تایبەت بە خۆیان هەبێ. بەرەی دەسەڵاتدار، یەکێك لەو هۆکارانەیە کە کاریگەری لە سەر بونیادی رێکخراو دادەنێ. لە کۆمپانیایەکی بچووك دا، بەرەی دەسەڵاتدار و خاوەندارانی کۆمپانیا هەر یەك شتن. لە رێکخراوە گەورەکان دا، بە گشتی بەرِێوەبەری دەسەڵاتدارێتی دەکا، بەڵام نەك هەر هەمیشە. هەر بەرەیەك کە بتوانێ بەرژەوەندییە ژیانەکییەکانی رێکخراو کۆنترِۆڵ بکا، دەسەڵاتی رێکخراو بە دەستەوە دەگرێ. ئەو کۆمەڵەیەی کە زانیاری گرنگ و پسپۆرِانەیان هەبێ و یان هەر چەشنە سەرچاوەیەکی دیکەیان هەبێ کە بۆ چالاکی رێکخراو پێویست و ژیانەکییە، دەتوانێ بە مەبەستی کاریگەری خستنە سەر دەرەنجامەکانی بریارەکان سەبارەت بە بونیادی رێکخراوەیی، دەسەڵاتی بە دەستەوە گرتووە و دواجار ببێتە بەرەی دەسەڵاتدار و زاڵ بە سەر رێکخراودا. شی کردنەوەی زیاتری سەرچاوەکانی دەسەڵات، لە درێژەی ئەم باسەدا دەخرێتەروو.

دەسەڵات

فەلسەفەی بوونی بەرژەوەندییە ناتەبا و بەرەکانی دەسەڵاتدار، سرووشتییە کە بە باسی رۆڵی دەسەڵات لە رێکخراودا کۆتایی دێ. چونکە لە نێو ئەندامانی رێکخراو سەبارەت بەو دەرەنجام و ئاکامانە کە دەبێ گرنگی زیاتریان پێ بدرێ، سازان و کۆك بوونێکی کەم هەیە و بەرەی نێوخۆی رێکخراو، بەردەوام لە کێشە و مشتومرِدان لە سەر دەسەڵات، هەربۆیەش هێنانە بەر باسی رۆڵی دەسەڵات شتێکی پێویستە. ئەو شتەی دواجار دەرەنجامی پرِۆسەی بریاردان دیاری دەکا، دەسەڵاتی

بەرە جۆراوجۆرەکانی زاڵ و دەسەڵاتدارە لە ڕێکخراودا. سەرنج بدەن کە ئەم ململانێیی دەسەڵاتە بۆ جیاوازی بیرو بۆچوون سەبارەت بە گرنگی پێدانەکان و یان پێناسەکردن و دیاری کردنی دۆخەکان دەگەڕێتەوە[11]. بە بێ بوونی ئەم جیاوازی بیرو رایە، هیچ دەرەتانێك بۆ دادوەری و دانوستان و هەروەها ڕوودانی پرسگەلی سیاسی لە ڕێکخراودا بوونی نابێ.

لە بەر ئەوەی بەردەوام واتای هێز و دەسەڵاتی یاسایی لە لایەن خوێندکارانی تیۆری کارگێڕی و ڕێکخراوەوە بە هەڵە لیی تێ دەگەن، کەواتە ئیزن بفەرموو ئەم دوو دەستەواژەیە روون و شی بکەینەوە. هەر وەك دەبینی جیاوازییەکانی نێوان ئەم دووانە گرنگییەکی زۆری هەیە، چونکە بە یارمەتی ئەم جیاوازییانەیە کە دەکرێ روانگەی دەسەڵات – کۆنترۆڵ لە روانگەی هەڵبژاردنی ستراتیژیی جیا بکەینەوە.

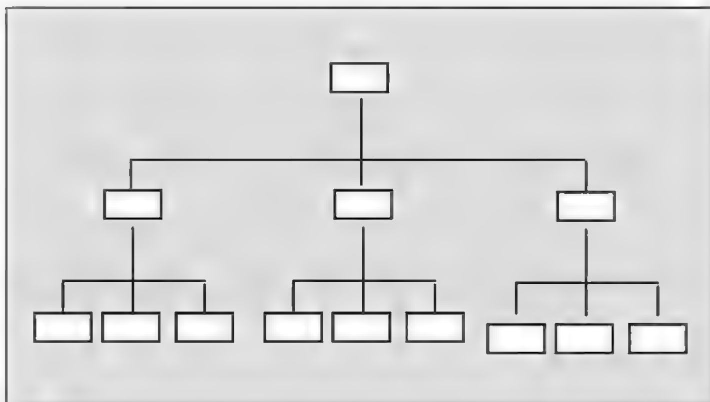
لە بەشی سێیەم دا، دەسەڵاتمان بە مافی دەرکردنی دەستوور یان فەرمان دان بە تاکەکان، بۆ ئەنجامدانی کار بە مەبەستی گەیشتن بە ئامانجەکانی ڕێکخراو پێناسە کرد. ئەوەی کە وەك تایبەتمەندی تاکەکەسی دەسەڵات هێنامانە بەرباس، ئەوە بوو کە مافی دەرکردنی دەستوور یان رەوایی پێدان بە فەرماندان هەڵقوولاوی پۆستە جۆراوجۆرەکانی ڕێکخراوە. دەسەڵات لەگەڵ پیشەیە. کاتێك تۆ، پیشەی بەڕێوەبەری خۆت بە کەسێك دەدەی، دەسەڵاتیش لەگەڵ ئەو پۆستەش دا بە دەستەوە دەدەی. کاتێك دەستەواژەی دەسەڵات بەکار دێنین، مەبەستمان توانایی تاکەکەس بۆ کاریگەری دانان لە سەر بڕیارەکانە. کەواتە بە شێوەیەکی راستەقینە، خۆی دەبێتە بەشێك لە واتای بەرینی دەسەڵات، واتە توانایی تەشەنەکردنی پشت ئەستوور بە پۆستی یاسایی تاکە کە دەتوانێ بڕیارەکان بخاتە ژێر کاریگەرییەوە، بەڵام تاکێکی ئەوتۆ بۆ کاریگەری خستنە سەر بڕیارەکان هیچ پێویست ناکا دەسەڵات بە دەستەوە بگرێ.

وێنەی ٢ – ٨ جیاوازی نێوان دەسەڵات و هێز شی دەکاتەوە. ریزبەندی هیرارکی دوو رەهەندی سندووقەکان لە وێنەی ئا ٢ – ٨ دا ئاستی ڕێکخراوەیی نیشان دەدا و هەروەها باس لەوە دەکا کە هەروەك تاکەکان زنجیرەی هیرارکی بەرەو سەرەوە تێپەڕ کردوە، مافی دەرکردنی بڕیار لە لایەن ئەوانەوە زیاتر دەبێ. لە لایەکی دیکەوە، باشتر وایە کە هێز وەك تێکەڵاوێکی سێ لایەنە لەبەرچاو بگرین. هێزی تاك، لە ڕێکخراوێك دا پشت ئەستوورە بە پۆستی ڕێکخراوەیی ئاوێتە لە نێوخۆدا و هەروەها پەیوەندی بە مەودای ئەو پۆستە بە بەراورد لەگەڵ

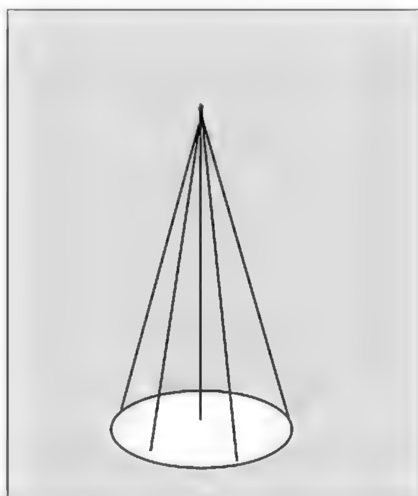
---

١١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

ناوەندێتیی تێکەڵاوە. سەبارەت بە تێکەڵاوبوون (ئاوێتەبوون)ی ڕێکخراوێك هێندێك لە وێنەی ب ٢- ٨ وەك ڕێکخراوێك وردبنەوە. ناوەندی تێکەڵاوبوون پیی دەگوترێ کاکڵە و هەوێنی دەسەڵات. کەسێك کە لە کاکڵەی دەسەڵات نزیکترە کاریگەرییەکی زۆرتری لە سەر بڕیارەکان هەیە. فەلسەفەی بوونی کاکڵەی دەسەڵاتێك، جیاوازی نێوان ب و ئا لە وێنەی ٢ — ٨ دایە. ڕەهەندی هیراركی ئاسۆیی لە ئا دا تەنیا یەکێك لەو ئاستانەیە کە لە سەر لێواری دەرەکی تێکەڵاوەکەدایە. لوتکەی تێکەڵاوبوون لەگەڵ بەشی سەرەوەی هەرەمەکەدا هاوتایە و نێونجی تێکەڵاوبوون لەگەڵ نێونجی هەرەمی ڕێکخراوەیی دا یەکسان و هاوتایە و بەشەکانی دیکەش هەر بەو چەشنەن. هەر بەم شێوەیە پۆلێنەکردنەکانی ئەرکیش لە وێنەی ئا دا، ڕێکبوونی تێکەڵاوبوونی بەدواوەیە. ئەم بابەتە لە وێنەی ٣ — ٨دا نیشان دراوە کە هەر هەمان وێنەی ب ٢ — ٨ە جیا لەوەی کە ئەمجارەیان تێکەڵاوبوون لە بەشی سەرەوەوە نیشان دراوە. هەر بەشێك لە تێکەڵاوبوون نیشاندەری بیاڤ و چوارچێوەیەکی چالاکییە. کەواتە ئەگەر ئاستی دووەمی وێنەی ئا ٢ — ٨ بریتیی بێ لە بەبازاڕکردن، بەرهەمهێنان و بەشەکانی ئیداری، بەشەکانی سێ لایەنەی وێنەی ٣- ٨ هەر هەمان ئیدارەکانی چالاکین.

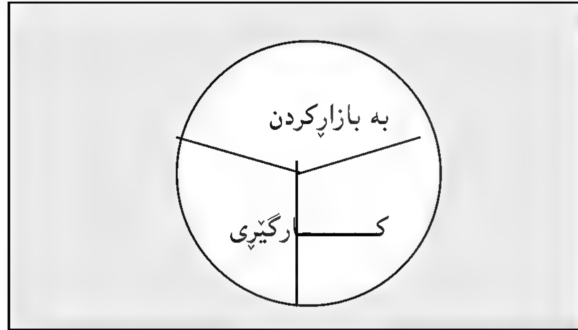


دەسەڵات (مافی هەڵبژاردن) A



وێنەی ٢ – ٨: دەسەڵات لە بەرامبەر هێزدا

پێوانەکردنی دەسەلات لە چوارچێوەی تێکەڵاوبوون دا ئیزنی ئەوەمان پێ دەبەخشێ کە دوو راستی خوارەوە بخەینە بەر وردبوونەوە و سەرنجەوە: ١) هەتا تاك لە هیرارکی رێکخراوەیی دا بەرەو سەرەوە بڕوا (زۆرتربوون لە دەسەڵات دا) بە شێوەیەکی ئۆتۆماتیکی لە کاکڵەی دەسەڵات نزیکتر دەبێتەوە. ٢) لە لایەکی دیکەوە بۆ کەڵك وەرگرتن لە هێز، بوونی دەسەڵات پێویست نیە چونکە تاك دەتوانێ بە شێوەیەکی ئاسۆیی لە نێوخۆدا بەرەو کاکڵەی دەسەڵات بەرەو پێش بچێ.



وێنەی ٣ – ٨: ڕێکخراو لە چوارچێوەی بەشێك لە تێکەڵاویدا

لە بیرتان بێ کە سکرتێرەی بەڕێوەبەر بەرزەکان، ئەوانیش هێزێکی زۆریان هەیە وەك خۆیان بەڵام دەسەڵاتێکی کەمیان هەیە. کەسانی نزیکی بەرپرس، هێزێکی ئەوتۆیان هەیە کە دەتوانن بڵێن چ کەسێك دابنرێ و چ کەسێك دانەنرێ. سەرەڕای ئەوەش، لە بەر ئەوەی ئەوان بە شێوەیەکی ڕێك و پێك، لە سەر بنەمای ئەو متمانەیە کە بەرپرس پێی هەن، زانیاری جۆراوجۆر بۆ بەرپرس دەگوازنەوە، بۆ ئەوەی کۆنترۆڵێکیشان لە سەر ئەو شتانە هەبێ کە دەیبیستن. کەواتە هیچ دوور نیە بڕە پارەیەکی شەست هەزار دۆلاری بەڕێوەبەرانی نێونجی کە بۆ ڕاگەیاندن بە بەڕێوەبەری بەرز ئامادەیان کردوە، لە لایەن سکرتێرەوە ببێتە بیست هەزار دۆلار و پاشان بە بەڕێوەبەری بەرز ڕابگەیەندرێ. بۆچی؟ چونکە کەسی سکرتێرە هێزی هەیە، بەڵام لە زنجیرەی هیرارکی دەسەڵات دا لە ئاستێکی نزم دایە و لە کاکڵەی دەسەڵات نزیکە. کارمەندەکانی ئاستی خوارووی ڕێکخراو کە هاوڕێیان یان خزمێکیان لە پۆستەکانی بەرزی بەڕێوەبەریدا ئاستی سەروودا هەیە ڕەنگە لە کاکڵەی دەسەڵات نزیك بن. هەر وەك ڕەنگە ئەندازیارێکی بەرهەمهێنان کە بیست ساڵ پێشینەی کاری هەبێ و تەنیا کەسێکە کە لە شێوەی کارکردنی هەموو ترۆمبێلە کۆنەکان شارەزایە، لە ڕێکخراودا لە ئاستێکی نزم دا بێ. بەڵام کاتێك کە بەشێك لەم ترۆمبێلانە لە کار دەکەون و هیچ کەس دیکە جیا لەو نازانێ کە ئەم بەشە بە چ شێوەیەك چاك دەکرێتەوە، لە پڕ ئەو هێزێکی زۆری بۆ تەشەنەکردن و چوونە سەر بەخۆوە دەگرێ. لە حاڵێك دا لە هیرارکی و لە زنجیرەی ئاستەکانی ڕێکخراوەییدا پلەیەکی نزمی هەیە.

جیاکردنەوەی دەسەڵات و هێز، بۆ تێگەیشتن لە روانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ و جیاوازییەکانی لەگەڵ روانگەی هەڵبژاردنی ستراتیژیی گرنگییەکی زۆری هەیە. ئەم بابەتە وەبیرمان دێنێتەوە کە بەڕێوەبەران لە رێکخراودا رەنگە دەسەڵاتێکی یاساییان هەبێ بەڵام هەر لەو رێکخراوەدا ئەگەری ئەوە هەیە کە کۆمەڵێك کەسی دیکەش پێگەیەکی بەهێزی ئەوتۆیان هەیە کە کاریگەرییان لە سەر بڕیارەکان زۆر لە بەڕێوەبەرەکان زیاترە.

سەرەڕای ئەوەش چونکە ئەمانە بە هێزێکی ئەوتۆ، توانایی کاریگەری خستنە سەر بڕیارەکانیان هەیە، هەربۆیەش پێوەر و بابەتە گرنگترەکان هەڵبدەبژێرن کە لەگەڵ بەرژەوەندی تاکەکەسی خۆیاندا بگونجێن، لەمڕووە دەرەنجامەکانی بەرهەمهاتوو لە روانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ بە بەراورد لەگەڵ روانگەی هەڵبژاردنی ستراتیژیی جیاوازییەکی یەکجار زۆر و بەرچاویان لەگەڵ یەکتردا هەیە. بە واتایەکی دیکە، روانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ ئەو بابەتە دێنێتە ئاراوە کە نە تەنیا رەنگە بڕیارەکانی بونیادیی لە سەر بنەمای ئامانجگەلێکی جۆراوجۆر دەربچن، بەڵکوو ئەگەری ئەوەش هەیە کە بە پێچەوانەی روانگەی هەڵبژاردنی ستراتیژیی، بەرەیەکی جیا لە بەڕێوەبەرانی بەرزی جێ بە جێکاری بڕیاری بونیادیی دەربکەن.

رێگاکانی گەیشتن بە دەسەڵات

بە چ شێوەیەك تاك یا کۆمەڵێك، لە رێکخراوێك دا دەسەڵات بە دەستەوە دەگرن؟ وڵامدانەوە بەم پرسیارە سەرنجدانە بەم بابەتە کە دەسەڵات بەر لە هەموو شتێك، دیاردەیەکی بونیادییە[12]. دەسەڵات لە رێگای دابەشکردنی کار و پۆلێنەکردنی رێکخراوەوە پێك دێ. ئاشکرایە کە دابەشکردنی ئاسۆیی، کۆمەڵێك ئەرك پێك دێنێ کە بە بەراورد لەگەڵ هێندێك لە ئەرکەکانی دیکە گرنگییەکی زۆرتری هەیە. تاکەکان یان ئەو بەشانەی کە ئەرکی زۆر گرنگییان بە ئەستۆوەیە یان دەتوانن کەسانی دیکە بێننە سەر ئەو باوەڕە کە ئەرکی ئەوان لە چاو ئەوانیتر گرنگییەکی زۆر زیاتری هەیە، جۆرێك تایبەتمەندی سروشتییان لە یاری وەدەستهێنانی دەسەڵات دا دەبێ. بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان دەردەخەن کە لە سێ رێگاوە دەکرێ دەسەڵات وەدەست بێ: ١) دەسەڵاتی فەرمی و هیرارکی (سلسلە مراتب)، ٢) کۆنترۆڵی سەرچاوەکان، ٣) لە ناوەندی تۆڕ (سیستەم) دا بوون[13]. ئیزن بفەرموون با هەر سێکیان زیاتر شی بکەینەوە.

---

١٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

١٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

دەسەڵاتی فەرمی (هیرارکی)

سەرەڕای هەموو ئەو هەوڵە بەرینانەی کە لە سەرەتای ئەم باسەدا بۆ جیاکردنەوەی دەسەڵات و هێز گرتمانە بەر، هێشتا ناتوانین ئەم دیاردە روون و ئاشکرایە لە بەرچاو نەگرین کە: دەسەڵاتی فەرمی یەکێك لە سەرچاوەکانی هێزە. دەسەڵاتی فەرمی، تەنیا سەرچاوەی هێز نیە، هەموو تاکەکان لە پۆستە بەڕێوەبەرییەکان دا، بە تایبەتی پۆستەکانی بەڕێوەبەری بەرز، دەتوانن لە رێگای رێسا و یاسای فەرمی خۆیان، کاریگەرییان لە سەر بڕیارەکان هەبێ. بەردەستەکان، ئەم کاریگەری و تەشەنەکردنەیان وەك جۆرێك مافی بێ ئەملاو ئەولای پۆستی بەڕێوەبەری قەبووڵە.

پیشەی بەڕێوەبەری لە پەیوەندی لەگەڵ پاداش و سزادا کۆمەڵێك دەسەڵاتی تایبەتی هەیە. لەوەش بترازێ، بەڕێوەبەران لە دەرکردنی بڕیاری تایبەت دا، تایبەتمەندی و جیاوکێکی تایبەتییان هەیە. بەڵام هەر وەك خۆتان بە چاوی خۆتان دەیبینن، زۆرن ئەو بەڕێوەبەرانەی کە بە هۆی پشت ئەستوور بوونیان بە کەسانی دیکە لە نێوخۆی رێکخراودا، تەشەنە و هێزی فەرمییان بە سەر تاك و بڕیارەکان زۆر کەم و بەرتەسکە.

کۆنترۆڵ کردنی سەرچاوەکان

تۆ ئەگەر شتێکت هەبێ کە خەڵکی دیکە پێی خۆشە هەیبێ، دەتوانی دەسەڵاتی خۆتیان بە سەردا بسەپێنی. بەڵام تەنیا بە مەبەستی کۆنترۆڵکردنی جۆرێك سەرچاوە، هیچ چەشنە گرەنتییەکی نیە کە دەسەڵاتت زیاتر بکا (بەهێزترت بکا). دەبێ سەرچاوە هەم دەگمەن و هەم گرنگییەکی یەکجار زۆری هەبێ[١٤].

رەنگە ئەگەر سەرچاوەیەك لە رێکخراودا، دەگمەن نەبێ بکرێ وەك سەرچاوەیەکی هێز چاوی لـێ بکرێ. ئەگەر سەرچاوەکە بەرە بەرە کەمتر و دەگمەنتر بێ، دەسەڵاتەکەی پارێزراوە بەڵام ئە سەرچاوانەی کە دەتوانن بە شێوەیەکی رێژەیی بێنە جیی ئەو دەبێ بە پارێزەوە

---

١٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

چاوەدێرییان بکرێ. واتە سەرچاوەیەك کە جێگرێکی نزیکی بۆی نەبێ، بە بەراورد لەگەڵ سەرچاوەیەك کە جێگرخوازییەکی زۆرتری تێدایە، دەگمەنتر دەبێ. زانست و زانیاری و لێهاتوویی تاکەکان لە نموونەکانی ئەم چەشنە سەرچاوەیەن.

ڕێکخراوە پشت ئەستوورن بەو کەسانەی کە بۆ جێ بە جێ کردنی کاروبارەکان، خاوەنی کۆمەڵێکی زۆر تایبەتمەندی و لێهاتوویی تایبەتین و دەتوانن بە شێوەیەکی کاریگەردار کارەکانیان جێ بە جێ بکەن، ئەو کەسانەی کە لە نێوخۆی ڕێکخراوێك دا لێهاتووییەکی ئەوتۆیان هەیە کە کەسانی دیکە لیی بێ بەرین، بە بەراورد لەگەڵ ئەو کەسانەی کۆمەڵێك لێهاتووییان هەیە کە سەدان کارگێڕی دیکەش هەر ئەو لێهاتووییانەیان هەیە، ئەمانە دەکەونە دۆخی دەسەڵاتدارێتییەوە.

هەر بەو شێوەیە دەسەڵاتی یەکیەتیی کرێکاری لە پەیوەندی لەگەڵ بەڕێوەبەری دا، تاڕادەیەك ملکەچی توانایی ئەندامەکانییەتی لە پێکهێنانی لەمپەر و سنوور بۆ بەڕێوەبەری. ئەگەر ڕێکخراوێك ژمارەیەکی زۆر هێزی کار لە خۆیدا جێ بکاتەوە، بە دڵنیاییەوە بۆ ئەنجامدانی چالاکییەکانی پشت بەوان دەبەستێ. ئەگەر کۆمپانیایەك تەنیا بتوانێ کەسانێك دابمەزرێنێ کە ئەندامی ئەو یەکیەتییەن، یەکیەتیی (ڕێکخراو) دەتوانێ کۆمپانیایەکی ئەوتۆ بکاتە دیلی دەستی خۆی. هەربۆیەش ئەم جۆرە کۆمپانیایانە لە ڕەهەندی یاساییەوە ڕەواییان نیە. هەڵبەت ئاشکرایە کە کۆمپانیاکان پێیان خۆشە کۆنترۆڵێکی بەرچاو بە سەر خستنەڕووی هێزی کارەوە هەبێ. ئەم پرسە ئەوەمان بۆ پاساو دەدا و بە تەواوی ئەوە ڕەت دەکاتەوە کە بۆچی ڕێکخراوەکان ئەوەی کە ناویان لـێناوە یاساکانی مافی کارکردن و بە پیی ئەو هەموو چەشنە مشتومڕێکی کۆمەڵێك کەس بۆ بە ئاکام گەیشتنی مەرجەکانی ئەندامەتی بە تۆپزی لە یەکیەتی دا بە نایاسایی دادەنێ.

ئەم نموونانە نیشانی دەدەن کە بۆ پاراستنی دەسەڵاتی سەرچاوەیەك، کۆمەڵێك پابەندی و پێویستی دیکەش پێویستە هەبن: ڕێکخراو پێویستی بەو سەرچاوانە هەبێ، بەڕاستی دەگمەن بن و بەڕادەی پێویست نەبن، هەروەها گرنگییەکی زۆریشیان هەبێ. ئەگەر ڕێکخراو بە ئەستەمی بتوانێ سەرچاوەیەك دەست بخا و وەدەستهێنانیشی بۆ ڕێکخراو گرنگ و ژیانەکی بێ، ئەم دۆخە هێزی خاوەن سەرچاوە زۆرتر دەکا. کاتێك تۆ سەرچاوەیەکت لە بەر دەست دا نیە، هەرچی پێت بڵێن دەیکەی. بە پێچەوانەی ئەو دۆخەی کە کەسانی دیکە لە بەر ئەوەی کە تۆ هەتە کەوتوونەتە گرفت و تەنگانەوە، دەتوانی بۆ سەرچاوەیەکی ئەوتۆ کە بە دەستتەوەیە، بە سەرنجدان بە هێزی خۆت، نرخێکی زۆری لـێ داوا بکەی.

لە ڕێکخراودا، کۆنترۆڵ و دەست پێڕاگەیشتن بە زانیاری تا ئەو کاتە کە مادام ئەو زانیارییانە کەم و دەگمەن و زۆریش گرنگن، دەکرێ بە سەرچاوەیەکی بنەمایی دەسەڵات دابنرێ. بۆ شی کردنەوەی ئەم بابەتە، ئیزن بفەرموون بزانین بە چ شێوەیەك کۆنترۆڵی زانیارییەکان دەبێتە هۆی بە دەستەوەگرتنی دەسەڵات.

زانستی پسپۆڕانە یان خاوەنی لێهاتوویيەکی تایبەتی، جۆرێك سەرچاوەی بەهێزی تەشەنەکردنە بە تایبەت لەو کۆمەڵگایانەی کە لە سەر تەوەری تەکنەلۆژیایی دەچنە پێش. هەتا پیشەکان تایبەتیتر بن، پێویستی بە پسپۆڕی زیاتر هەست پێ دەکرێ. بە هەر حاڵ، هەر کەس کە بتوانێ پسپۆڕییەك لە خۆی دا پێك بێنێ کە کەم و دەگمەن و گرنگە دەبێتە خاوەن دەسەڵات. پسپۆڕانی کۆمپیوتێر، ژمێریاری دارایی، ئەندازیاری وزەی ناوکی، دەروونناسی پیشەسازی دەکەونە ناو ئەم خانەوە. بەڵام لە بیرتان نەچێ پسپۆڕی یان لێهاتوویی هەر دووکیان هەر یەك شت نین. پسپۆڕ دەتوانێ زانستێکی تایبەتی لە بوارێکی تایبەتیدا هەبێ کە تایبەتمەندی ئەوەی هەیە کە بکرێ لە لایەنی چییەتییەوە بگوازرێتەوە و هەمەکی بکرێ.

زانیاری دەتوانێ خۆی سەرچاوەیەکی دەسەڵات بێ. هەڵبەت زانیاریش دەبێ وەك سەرچاوەکانی دیکە دەگمەن بێ و گرنگییەکی تایبەت بە خۆی هەبێ. بۆ وێنە نهێنی پارێزی زانیاری یان دروستکردنی لەمپەر و ئاستەنگ بۆ دەست پێڕاگەیشتن بە زانیاری کە لە لایەن تاك یان کۆمەڵەکانی نێوخۆی ڕێکخراو بە مەبەستی پاراستن و زیاتر تەشەنەکردن و هێزی خۆیان پێك دێ، نموونەی ئەم جۆرە بابەتەن[١٥]. یان نهێنی ڕاگرتنی زانیارییەکان کە دەکرێ لە دەرکردنی بڕیارەکان دا سوودیان لێ وەرگیردرێ نموونەیەکی دیکەن لە دەسەڵاتی بەرهەمهاتوو لە زانیاری. ئەگەر ئەندامانی ڕێکخراو نەزانن چ زانیارییەك بۆ دەرکردنی بڕیارەکان سوودیان لێ وەردەگیردرێ هۆگرییەکی زۆر بۆ جێ بە جێ کردنی بڕیار لە خۆیان نیشان نادەن. لە ڕاستیدا تا کاتێك کە مادام زانیاری کۆنترۆڵ کراوە، بۆ هیچ کەس جگە لە کەسانی بڕیاردەر، ئەگەری ئەوە نیە کە بەرامبەر بە بڕیاری دەرکراو، بۆچوونێکی پرسیار خولقێن دەربڕن.

سەرەڕای پاراستن و نهێنی پارێزی زانیارییەکان کە لە بڕیارداندا سوودیان لێ وەردەگیردرێ، ئەگەری نهێنی کردنی پرۆسەی بڕیاردانیش هەیە. سەبارەت بە بابەتی یەکەم،

---

١٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

ڕەنگە ناوی بڕیاردەر یان پڕۆسەکە ڕاوێژکاری ئاشکرا نەکرێ. سەبارەت بە بابەتی دووەم ڕەنگە یاسایەك کە بە بڕیاردران دەدرێ، نهێنی وەمێنێ.

ئەم باسە، سەبارەت بە کەڵك وەرگرتن لە پسپۆڕی و زانیاری وەك ئامرازی دەسەڵات، زانیاری سەبارەت بە هێندێك کار و کردەوەی کارمەندەکانمان بۆ دەردەخا کە بەڕواڵەت ناعەقڵانی دەنوێنن. کاتێك ئەم بابەتە سەبارەت بە کۆنترۆڵی سەرچاوەی دەگمەن و گرنگ دێتە ئاراوە، کۆمەڵێك ڕەفتاری وەك: لەنێوبردنی ڕێنمای جێ بە جێ کردنی ئەرکی پیشەیی، خۆبواردنی تاکەکان لە پەروەردەکردنی کەسانی تر سەبارەت بە پیشەکەیان، بوونی زمانێکی پسپۆڕانە و تەکنیکی تایبەت بە پیشەیەك کە بۆ کەسانی دیکە بێ واتایە، ئەرکی کاریی زۆر ئاڵۆز، زۆر وەبەرچاو دەکەون.

لە ناوەندی تۆڕ دا بوون

جێگرتن لە شوێنێکی درووست و گونجاو، لە نێو ڕێکخراودا خۆی دەتوانێ سەرچاوەی دەسەڵات بێ[١٦]. تاك یان کۆمەڵەکان بە بوونیان لە ناوەندی تۆڕەکە دا، دەسەڵات بە دەستەوە دەگرن، چونکە ئەو پۆستەی هەیانە دەرەتانی ئەوەیان پێ دەدا کە ئەرك یا کارکردەکانی ڕێکخراوەیی قاییم و پتەو بکەن یان پەیوەستبوونی ڕێکخراوەییان کەم بکەنەوە. ئاشکرایە کە جێگرتن "لە شوێنێکی درووست"دا دیاردەیەکی بەڕێکەوت نیە. ئەو کەسانەی کە تایبەتمەندی لە **ناوەندی تۆڕدا بوون**[٥]یان هەیە لەگەڵ ستراتیژی و پرسگەلێك لە پەیوەندیدان کە هەموو کات ڕێکخراو لەگەڵیان بەرەوڕوویە[١٧]. ناوەندەکانی خاوەن ئەرکی نێوخۆی ڕێکخراو لە پەیوەندی لەگەڵ ستراتیژی کە ڕێکخراو گرتوویەتە بەر و ئەو پرس و بابەتانەی کە بەرە بەرە و لەگەڵ تێپەڕبوونی کات ڕێکخراو لەگەڵیان بەرەوڕوویە، بە پیی دەرەجەی جۆراوجۆر گرنگن. ئەوە بەو واتایەیە کە مەیلی سەرەتایی ستراتیژیی ڕێکخراوێك بۆ ئەو کەسانەی کە خاوەن دەسەڵاتن خۆی جۆرێك تەشەنە کردنە بۆ ئەم خاوەن دەسەڵاتانە.

---

١٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

٥ . شژخدچزژێحا دزرسژحذ

١٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

لە ڕێکخراوێك دا کە بازاڕخوازە، کارمەندەکانی بە بازاڕکردن بە بەراورد لەگەڵ کارمەندی ناوەندەکانی ژمێریاری و هەروەها ناوەندی لێکۆڵینەوە و پەرەپێدان، بە دەسەڵاتترن. هەروەها دەکرێ چاوەڕوانی ئەوەش بکەین کە لەو ڕێکخراوانەی کە زۆریان پشت بە زانیاری دارایی بەستووە (بانکەکان و کۆمپانیاکانی نێوبەند) یەکەی ژمێریاری دەسەڵاتێکی زۆری هەیە، یان ئەو کاتەی ڕێکخراوێك لەگەڵ قەیرانی دارایی بەرەوڕوو دەبێتەوە، ژمێریاری دەسەڵاتێکی زۆری دەبێ. بەڵام کاتێك ڕێکخراوێك لە لایەنی داراییەوە دۆخێکی گونجاو و باشی هەبێ، ئەرکی ناوەندە ژمێریارییەکان سەبارەت بە پێداویستییە خێراکانی ڕێکخراو گرنگییەکی ئەوتۆی نابێ.[18] بەڵام کاتێك ڕێکخراو لەگەڵ قەیرانی دارایی بەرەوڕوو دەبێتەوە، پرسی ناوەندە ژمێریارییەکان، دەبنە بابەت و پرسی بنەڕەتی و گشتی ڕێکخراو. هیچ سەیر نیە کاتێکیش کە قەیرانی دارایی کەم بێتەوە، ژمێریاری کەمتر سەرنجی پێ بدرێ و کەواتە ئەو کات دەسەڵاتێکی کەمتری دەبێ.

دەکرێ بە بەراورد کردنی نەخۆشخانە و کۆمپانیاکانی بیمەکردن هەست بە دەسەڵاتی لق یان ناوەندە جۆراوجۆرەکان بکەین.[19] ستراتیژی نەخۆشخانە پێداگری لە سەر کارایی و کۆنترۆڵی تێچوو هەیە، لە کاتێك دا کۆمپانیاکانی بیمە، لە هەوڵی داهێنان لە بازاڕ و بەرهەمەکەیان دان. بە پیی ڕۆڵی ناوەندی تۆڕ، توێژەر لەوە تێگەیشت کە ناوەند ژمێریارییەکان، چاکسازی لە شێوازەکان دا و، نەشتەگەری لە نەخۆشخانەکان دا زۆرترین دەسەڵاتیان هەیە و، لە کۆمپانیاکانی بیمە، ناوەندەکانی دۆزینەوەی بازاڕ و چاکسازی لە شێوازەکان دا زۆرترین دەسەڵاتیان بە دەستەوەیە.

هەروەها ناوەندی تۆڕ، شێوەی جێگرتنی تاکەکان لە ڕێکخراوێك دا بە ناوی بەڕێوەبەرانی بەرزی جێبەجێکارەوە روون و شی دەکاتەوە. لە دەیەی ١٩٣٠ و ١٩٤٠ ئەو پرسانەی کە ڕەنگبوو بۆ ڕێکخراوەکان قەیران بخولقێنن، پرسگەلێکی پەیوەندیدار بە بەرهەمهێنان بوون، لەمڕووەوە ئەو کەسانەی کە پێشینەی کاریان لە بەشەکانی بەرهەمهێنان دا هەبوو، زۆرترین پۆستی بەڕێوەبەری جێبەجێکارییان بە دەستەوە دەگرت. لە دەیەی ١٩٥٠ پرسگەلێکی پەیوەندیدار بە بازاڕ دۆزینەوە گەورەترین بێ متمانەیی بوو کە ڕێکخراوەکان لەگەڵی بەرەوڕوو

---

١٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

١٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

دەبوونەوە، هەربۆیەش بەبازاڕکەران، بە شێوەیەکی بەرچاو پۆستە بەڕێوەبەرییەکانی جێبەجێکارییان بۆ خۆیان تەرخان دەکرد. لە دەیەی ١٩٦٠ پرسگەلی دارایی گەورەترین دەبووە هۆی درووستبوونی گەورەترین بێ متمانەیی، دواجار کارگێرەکانی ناوەندە داراییەکان خۆیان لە رەوتی پیشەی بەڕێوەبەریدا دۆزییەوە. لە دەیەی ١٩٧٠ لەگەڵ زۆرتر بوونی دۆخی یاسایی دەوڵەتی کە رێکخراوەکان لەگەڵی بەرەوڕوو بوون، ئەوانەی کە مافناس بوون، دەسەڵاتێکی زۆریان بۆ لابردن و نەهێشتنی بێ متمانەیی گرنگ هەبوو. لە دەیەی ١٩٨٠ دیسان دەسەڵات کەوتەوە دەست ئەو کەسانەی کە لە کەرتی بەرهەمهێنان دا پێشینەی کاری زۆریان هەبوو. ئەم بابەتە رەنگدانەوەی بابەتی سەرنجدانی زۆر بۆ بردنەسەری چییەتی و کارایی بەرهەم بوو. لە لایەکی دیکەوە ئەمڕۆکە بەڕێوەبەری نەخۆشخانەکان کەوتۆتە بەر دەست بەڕێوەبەری جێبەجێکاری گشتی کە دوو بەشی بەهێزی بە بازاڕکردن و دارایی پشتگیری دەکەن. قووڵبوونەوەی رکەبەری لە نێوان نەخۆشخانەکان دا تێکەڵە لەگەڵ بەرنامەی نرخە نەگۆڕەکانی خزمەتگوزاری دەرمانی کە لە لایەن دەوڵەتەکانەوە بە سەریان دا دەسەپێ، نەخۆشخانەکانی وا لێ کردوە کە بۆ راکێشانی نەخۆشەکان بۆ لای خۆیان هەوڵ بدەن و هاوکات لەگەڵ ئەوەش دا تێچوو و خەرجییە لاوەکی و ناپێویستەکانیان کەم بکەنەوە.

دەتوانین لە سەر بنەمای دەسەڵات لە ئەنجامی بوون لە ناوەندی تۆڕدا تەنانەت پێشبینیەکی ئەوتۆش بکەین کە دەسەڵاتخوازان، هێندێکجار بۆ ئەوەی نیشان بدەن کار و پیشەکەیان لە دۆخی رێکخراوەیی دا هۆکارێکی زۆر گرنگە، پشت بە کۆمەڵێك بابەت و پرسی دەستکرد دەبەستن.[٢٠]

تێکەڵکردنی روانگەی دەسەڵات – کۆنترۆڵ

باسەکانی پێشوو سەبارەت بە بڕیاردانی ناعەقلانی، بەرە (یەکانگیری) دەسەڵاتدار، بەرژەوەندی ناتەبا و دەسەڵات ئیزنی ئەوەمان پێ دەدا کە بە تێکەڵکردنی ئەوانە لەگەڵ یەکتری روانگەی دەسەڵات – کۆنترۆڵ چۆنییەتی بیچم گرتنی بونیادی رێکخراوەکان شی و روون بکەینەوە. دەتوانین ئەم ئاوێتەکردنەمان بە هێنانە بەرباسی دووبارەی گریمانەی دەسەڵات – کۆنترۆڵ دەست پێ بکەین: هەموو کات ئەوە خاوەن دەسەڵاتەکانن کە بۆ پاراستن و بە لوتکە

---

٢٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

گەیاندنی کۆنترۆڵیان، بونیادیەك هەڵدەبژێرن کە ئەم ئامانجە وەدی بێنێ. هەر وەك دەبینین، روانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ، کاریگەری قەبارە، تەکنەلۆژیا و هۆکارە پێویستەکان لە سەر بونیادی رێکخراو پشت گوێ ناخا. بەڵکوو لە پڕۆسەی سیاسی رێکخراودا وەك جۆرێك بەربەست و لەمپەر سەرنجیان دەداتێ.

بڕیارەکانی بونیادیی وەك پڕۆسەیەکی سیاسی

لایەنگرانی روانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ لە سەر ئەو باوەڕەن کە بونیادی رێکخراوێك لە ئاکامی مشتومڕ و ململانیی دەسەڵاتی نێوان بەرە و یەکانگیرییەکانی نێوخۆیی رێکخراوە کە بەرژەوەندییەکی تایبەتی بۆ خۆی هەبووە و هەر کام لەوان بونیادیەك دەخوازن کە لە هەموو کاتێك دا، بەرژەوەندییان لە بەرامبەر بەرژەوەندی گشتی رێکخراودا، باشتر وەدی بێنێ، هەڵبەت ئەوان بەڵگاندن و پێوەرەکانی گرنگی پێدانی خۆی لە چوارچێوەی کاریگەرداربوونی رێکخراو بشارێتەوە. لە کەشێکی ئەوتۆدا، تەکنیکە سیاسییەکانن کە پێوەر و گرنگی پێدانەکانی بڕیارەکان دیاری دەکەن. **تەکنیکە سیاسییەکان**[6] ئاماژە بە هەوڵی ئەندامانی رێکخراو بۆ گشتگیرکردنی تاکەکان لە پشتیوانی یان دژایەتی لەگەڵ سیاسەتەکان، یاسا، ئامانج و بڕیارەکانی دیکەش دەکا کە بەرەنجامی ئەوانە کاریگەری لە سەر کارو چالاکی و هەروەها کارکردییان هەیە. لەمڕووەوە تەکنیکە سیاسییەکان بۆ جێ بە جێ کردنی دەسەڵات، زۆر پێویستە. رەنگە پرسیار بکەی کە بۆچی بڕیاری بونیادیی دیاردەیەکی سیاسییە؟ وڵامەکە ئەوەیە کە هەڵبژاردنی هەموو چەشنە بونیادیەك، هەر خۆی لە خۆی دا بەرژەوەندی هێندێك لە بەرە و یەکانگیرییەکان گرەنتی بکا و بۆ هێندێکی دیکە لە بەرە و یەکانگیرییەکان زیان و زەرەری پێوەیە. بەرەیەکی خۆجێیی لە هەڵبژاردنی بونیاددا کۆمەڵێك نموونەی وەك تەشەنەکردن لە هەڵبژاردن، هەڵبژاردنی جۆری تەکنەلۆژیا، پێوەرگەلێك کە بە یارمەتی ئەوان، بەراوردکاری روو دەدا، تایبەتمەندێتی پاداشەکان، کۆنترۆڵی زانیاری، دەستپێڕاگەیشتن بە بەڕێوەبەرانی بەرزی پڕاکتیکی و توانایی خۆیان لە تەشەنەکردن لە سەر بڕیاردە جۆراوجۆرەکان لە خۆ دەگرێ کە دەرەنجامێکی تایبەتییان بەدواوەیە.

کەواتە کاتێك کە بونیاد، بە دەرەنجامی پڕۆسەیەکی سیاسی بێتە بەرچاو، لە جیاتی ئەوە کە بە دەرەنجامی بڕیارێکی عەقڵانی دابنرێ، چ شتێك روو دەدا. خاوەندارانی دەسەڵات لە رێکخراودا

6. Politics

بڕیارەکان دەردەکەن. ئەم بابەتە دەتوانێ بڕیاردەرەکان سەبارەت بە بونیاد، پێوەر و گرنگی پێدانەکان بگۆڕێ. لەم دۆخەدا بەرەی دەسەڵات کە بەڕێوەبەری بەرز ڕەنگە بەشێك بێ لەو یان نەبێ، ببێتە یاریزانە سەرەکییەکان. هەنووکە "بە ڕادەی پێویست باش بوون" دەبێتە جێگرەوە و جێنشینی بە لووتکە گەیاندن وەك پێوەرێکی کاریگەردار. ئەوە بەرژەوەندییە تاکەکەسییەکانی بەرەی دەسەڵاتدارە کە گرنگ پێدانەکان دیاری دەکا نەك بەرژەوەندی ڕێکخراوەیی.

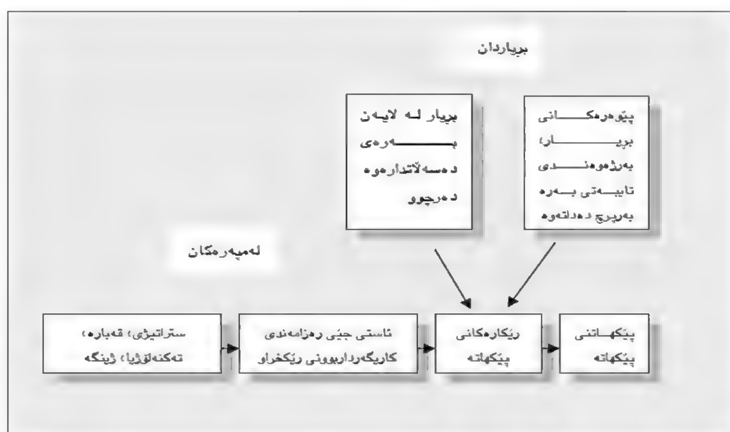
هۆکارە خوازراوەکان وەك لەمپەر و بەربەست

گرنگە لەبیرمان بێ ڕوانگەی دەسەڵات – کۆنترۆڵ دەور و ڕۆڵ بۆ تەکنەلۆژیا، ژینگە و هۆکارە خوازراو و پێویستەکانیش دادەنێ. بەڵام ئەم ڕۆڵە وەك ڕۆڵێکی زاڵ نایەتە پێش چاو. هەر وەك ڕوانگەی هەڵبژاردنی ستراتیژیی گۆڕاوە خوازراوەکان، وەك جۆرێك لەمپەر و ئاستەنگ دێنە ئەژمار.

ستراتیژی، قەبارە و ژینگە وەك لەمپەرگەلێکی گشتی کاریگەر لە سەر بونیاد بۆتە هۆی ئەوە کە بابەتە هەڵبژێردراوەکانی بڕیاردان بەرتەسك ببنەوە. بەڵام لە نێوخۆی ئەم هۆکارانەدا، دەرەتان و دەرفەت بۆ مانۆڕدان و خۆنواندن هەیە، بە تایبەتی ئەوە کە کاریگەری ڕێکخراو دۆخێکی پرس خولقێن بووە و هەڵبژاردنی بونیاد تەنیا دەبێ لە ئاستی ڕەزامەندیدا بێ.

مۆدێلی دەسەڵات – کۆنترۆڵ

وێنەی ٤ – ٨، شێوەی بیچمگرتن و درووست بوونی بونیادی ڕێکخراو لە ڕوانگەی لایەنگرانی دەسەڵات – کۆنترۆڵەوە نیشان دەدا. هەڵبژاردنی بونیادیەك بە یارمەتی ستراتیژی، قەبارە، تەکنەلۆژیا، ژینگە و هەروەها لانیکەم کردنەوەی کاریگەری پێویست لەگەڵ بەربەست و لەمپەر ڕووبەڕوو دەبێتەوە. ئەم هێزانە بۆ داڕشتنی ڕێکارە بونیادییەکان کە بڕیارەکان لە سەر بنەمای ئەوان دەردەچن، پێکەوە ئاوێتەی یەکتری دەکرێن. کێ بڕیارێك دەردەکا؟ بەرەی دەسەڵاتدار! ئەم بەرەیە بە چ شێوەیەك بڕیار دەردەکا؟ لە ڕێگای سەپاندنی بەرژەوەندییەکانی خۆی بە سەر پێوەرەکان و گرنگی پێدانەکانی بڕیار و دواجار و پێکهاتنی ئەم پڕۆسەیە، سەرهەڵدانی بونیادی ڕێکخراوەییە.



وێنەی ٤ — ٨: مۆدێلی دەسەڵات — کۆنترۆڵ

کارابیەکانی تیۆری دەسەڵات — کۆنترۆڵ

ئێستا دەتوانین ڕوانگەکانی دەرەنجامی ڕوانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ بە مەبەستی فۆرم پێدان بە ڕێکخراوەکان بەکار بێنین. بۆ ئەم کارە، باسەکە بە تاوتوێ کردنی ڕاڤە و شیکردنەوەیەك کە ڕوانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ لە ڕۆڵی تەکنەلۆژیا و ژینگەدا دەیخاتەڕوو، دەست پێ دەکەین.

تەکنەلۆژیا و ژینگە

وێناکردنی ڕێکخراو وەك دیاردەیەکی هەستیار و خۆگونجێن کە بە هۆی ویستەکانی ژینگە یان تەکنەلۆژیاوە دەکەوێتە ژێر کاریگەرییەوە، هەر وەك پێناسەی کلاسیکی

ئابووری لە ڕێکخراو وەك بوونەوەرێکی ڕکەبەر، سەرمان لێ دەشوێنێ[21]. لایەنگرانی ڕوانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ بەڵگاندن دەکا کە لە هەموو کاتێکی دیاریکراودا، بونیادیەك بۆ ڕێکخراو هەڵدەبژێردرێ کە بەرەی دەسەڵاتدار بتوانێ بە یارمەتی ئەو کۆنترۆڵی خۆی بە سەر ڕێکخراودا بپارێزێ. لەمڕووەوە لە چەمکی تەکنەلۆژیا و ژینگەدا، چاوەڕوانی ئەوە لە بەرەی دەسەڵاتدار دەکرێ کە تەکنەلۆژیای دووبارەکراو هەڵبژێرێ بۆ ئەوەی لە ڕێگای بەڕێوەبەری ژینگەوە بێ متمانەیی کەم بکاتەوە. ئێستاش هەر کام لەو ڕاو بۆچوونانە بە شێوەیەکی کورت شی دەکەینەوە.

تەکنەلۆژیا بونیاد دیاری ناکا بەڵکوو بونیاد هەڵدەبژێردرێ. هەڵبژاردنی سنوورێکی تایبەتی ڕێکخراوەیی، دەبێتە هۆی درووست بوونی جۆرێك بەربەست و سنوور بۆ بونیاد، بەڵام خودی سنووری ڕێکخراوەییش هەر هەڵدەبژێردرێ.

لە سنوورێکی چالاکی ڕێکخراودا، پانتاییەکی بەرین لە هەموو چەشنە تەکنەلۆژیاکان هەیە. لەم نێوەدا چ جۆرە تەکنەلۆژیایەك هەڵدەبژێردرێ؟ جۆرێك تەکنەلۆژیا کە دووبارەکراوە و تارادەیەك پێداگری لە سەر لایەنی مێکانیزەکردن و خودکار بوون دەکا. تەکنەلۆژیای دووبارەکراو، هێزی جێگرتنەوەی کرێکارەکان لە جیی یەکتر زۆرتر دەکا و گۆڕینی کرێکارەکان شیاوتر دەکا. دووبارەبوونی تەکنەلۆژیا لە ڕێگای پرۆسەی ناوەندێتی، بەرژەوەندی بەڕێوەبەری بەرز وەدی دێنێ. لەمڕووەوە، لە نێو تەکنەلۆژیا هەڵبژێردراوەکان دا، جۆرێك لەوان کە لە هەمووان زیاتر دۆخی دووبارەکراوی هەیە دەبێتە باو و کاری پێ دەکرێ، چونکە کۆنترۆڵ زیاتر دەکا. ڕێکخراو بۆ کەمکردنەوەی بێ متمانەیی بە ژینگە، لە هەوڵی بەڕێوەبردنی ژینگەی خۆیدا دەبێ. بۆ وێنە ڕێکخراو دەتوانێ بۆ وەدیهاتنی ئەم بابەتە، تەکنەلۆژیاکانیان لە یەکتری جیا دەکەنەوە، یان لە ڕێگای گۆڕینی هەرێم و سنووری چالاکی، خۆی بۆ ژینگەیەکی گونجاوتر و لەبارتر دەگوازێتەوە. ئەو تیۆرییەی کە ئەو بابەتە دێنێتە بەر باس کە بونیاد وەڵامدانەوەیە بە ویستە ژینگەییەکان، بەوە قسەکەی خۆی پشت ئەستوور دەکا کە گۆڕانکارییەکی دەرەنجامی بونیاد بە مەبەستی باشترکردنی کاریگەری ڕێکخراو دەکرێ. کاتێك کە ڕێکخراو وەڵامی ویستەکانی ژینگەی دەرەکی دەداتەوە، بە گشتی ئەم وەڵامە بە نابەدڵی و بەزۆری قەبووڵ دەکا.

---

٢١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

چ کاتێك، ژینگە وەك بەربەستێکی بەهێز لە دەرکردنی بڕیارەکان سەبارەت بە جۆرێك بونیادی رێکخراو رۆڵی خۆی دەگێڕێ؟ کاتێك کە دەرەتانەکان لە ژینگەدا کەم و بەرتەسکن و کاتێك کە رێکخراو لانیکەمی دەرەتانی بۆ کارکردن هەبێ.[22]

کەمی ژینگە بریتییە لەو بارودۆخانەی کە لەودا رکەبەری زۆر توندە و دەرەتانی دەستخستنی گەشەکردن زۆر کەم و بەرتەسکە. لە لایەکی دیکەوە لە ژینگەیەکی دەوڵەمەندا هەموو رکەبەرەکان پشتیوانی پێویستیان هەیە و هێندێك دەرەتانی جیی سەرنج بۆ گەشەکردن هەیە. لە ژینگەیەك دا کە دەرەتانە بەرتەسەك[23] بەڵام گرنگ و بەنرخەکان بۆ رێکخراو هەن، رێکخراو لق و پۆپی دەسەڵاتدارێتی و بابەتە هەڵبژێردراوەکانی ستراتیژیی زۆر کەمی هەیە و بەرەی دەسەڵاتدار مانۆڕ و خۆنواندنێکی کەمتری دەبێ[24].

دەرەتانی رێکخراوەیی ئاماژە بە سەرچاوەی بەردەست و راستەقینە دەکا کە رێکخراو بۆ خۆگونجاندنی لەگەڵ گۆڕانکارییەکانی ژینگە بەهێزتر دەکا[25]. ئەم سەرچاوانە، سەرچاوەگەلێکن کە پتر لەوەی رێکخراو بۆ وەدیهاتنی لانیکەم کردنەوەی کاریگەری پێویستی پێیانە، رێکخراو ئەوانی هەیە. ئەم جۆرە سەرچاوانە کۆمەڵێك بابەتی وەك ئەمانە لە خۆ دەگرێ: بوونی نەختینەی زیادە، سەرچاوەی دڵنیابوونی زۆر، دەفرایەتی بەسوودی کارگە و کۆمپانیا و داهاتە وەدەستهاتووەکانی زیاتر لە پیشەسازی مامناوەند. کاتێك رێکخراو ئەم سەرچاوانەی نیە لە بڕیارە بونیادییەکانیدا لەگەڵ کۆمەڵێك لەمپەر و ئاستەنگ بەرەورووە دەبێتەوە.

سەقامگیری و بونیادی میکانیکییەکان

ئەو تیۆرییانەی خراونەتەڕوو بۆ ئەوەمان هان دەدەن کە زیاتر خەریکی شی و شرۆڤەکردنی بابەتەکە بین. بە هۆی ئەوە کە رێکخراو لە هەوڵی دووبارەکردنی تەکنەلۆژیا و چالاکییەکی خۆیەتی و داخوازی بەڕێوەبەری بێمتمانەیی بە ژینگەیە هەربۆیەش لایەنگرانی روانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ رایدەگەیەنن کە بەم پێیە گۆڕان لە بونیادی رێکخراوەیی دا دەبێ لانیکەم

٢٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

٢٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

٢٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

٢٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

بێ (زۆر کەم بێ). چاوەڕوانی ئەوە لە خاوەن دەسەڵاتەکان دەکرێ کە هەوڵی بێوچان بۆ پاراستنی کۆنتڕۆڵی خۆیان بگرنە بەر. ئەگەر بونیادی هەنووکەیی ڕێکخراو دەتوانێ بە شێوەیەکی کاریگەردار کۆنتڕۆڵیان بپارێزێ، چ پێویست دەکا خوازیاری گۆڕانی بونیادیی ڕێکخراو بن؟ خاوەن دەسەڵاتەکان، جیا لە دۆخە ناوازە و تایبەتییەکان، بونیادیەکی ئەوتۆ قەت ناگۆڕن. بەڵگەی لایەنگرانی دەسەڵات — کۆنتڕۆڵ ئەوەیە کە ئەو گۆڕانکارییە گرنگانەی کە لە بونیاددا روو دەدەن، لە راستی جۆرێك نیمچە شۆڕشە.[٢٦] ئەم نیمچە شۆڕشانە تەنیا بە هۆی ململانیی سیاسی پێك هاتوون و لە پەیوەندی تازەی دەسەڵاتی نێوخۆی ڕێکخراوەدا روو دەدەن. ئەم جۆرە ململانێیەی دەسەڵات زۆر بە دەگمەن روو دەدا. کاتێك روو دەدا کە گۆڕانکاری هەر بەرچاو و بنەڕەتیی لە بەڕێوەبەری بەرزی ڕێکخراودا رووی دابێ و یان ڕێکخراو لەگەڵ زنجیرەیەك مەترسی روون و راستەوخۆ بەرەوڕوو بووبێتەوە کە هەڕەشە لە مانەوەی بکا.[٢٧] کاتێك کە گۆڕانکارییەك لە بونیاددا پێك دێ زۆر بە هێوری و بەرە بەرەیی روو دەدەن. ئەم دیاردەی بەرە بەرە بوونە لە ڕێگای پاراستنی گۆڕانکارییە لاوەکی و لانەدان لە شێوەی و فۆڕمی بونیادیی هەنووکەیی ڕێکخراو، سەقامگیری ڕێکخراو دەپارێزێ.

روانگەی دەسەڵات — کۆنتڕۆڵ پێشبینی ئەوە دەکا کە نە تەنیا بە تێپەڕبوونی کات تۆخمە بونیادیی بە شێوەیەکی ڕێژەیی سەقامگیر نابن، بەڵکو لەگەڵ تێپەڕینی کات بونیاد میکانیکییەکان زاڵ دەبن. ئەم بابەتە لەگەڵ دەرەنجامەکەی ئێمە لە بەشی حەوت دا دەگونجێ. ئەگەر ئامانجی وەدیهاتنی سەقامگیری، دووبارەکردنی کارو بار و کۆنتڕۆڵی چڕ بێ، لۆژیکییە کە بونیادی میکانیکی بەکار دەبردرێ. هەروەك لە بەشی حەوتەم دا باسی کرا، ئەزموونە بەرچاوەکییەکانمان لە بونیاد جۆراوجۆرەکان، ئەو بانگەشەیەی سەلماندووە. خاوەن دەسەڵاتەکان بونیادگەلێك هەڵدەبژێرن کە کۆنتڕۆڵیان پارێزراو بێ و ئاڵۆزی بێننە ئاستی لانیکەم و ناوەندێتی و فەرمی بوونیش بگەیەننە لوتکە و ئەوپەڕی. ئەم هەڵوێستە ناپێویستە لە رەوتی رووبەڕووبوونەوە لەگەڵ ئەم بۆچوونەدایە کە "ڕێگایەکی زۆر باش بۆ ڕێکخستن نیە". لایەنگرانی تیۆری پێویست (خوازراو)، لە بابەتی "ڕێگایەکی زۆر باش بۆ ڕێکخستن نیە" وەك پێوەرێکی کارکردی کەڵك وەردەگرن. لە حاڵێك دا، مەبەست مانەوە یان پاراستنی کۆنتڕۆڵ بێ، بونیادی میکانیکی باشترین ڕێگایە بۆ ڕێکخستن نەك بۆ کارکرد.

---

٢٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

٢٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

لەوەش سەرنجڕاکێش ئەوەیە کە کۆمەڵێك بەڵگە و دۆکیۆمێنت بە دەستەوەن کە بەڵگەن بۆ ئەوەی کە لە ژینگە چالاکەکانیش دا بونیاد میکانیکییەکان سەرهەڵدەدەن.[٢٨] بە پێچەوانەی تیۆری پێویست کە لە ژینگە چالاکەکان دا دەبێ بونیادگەلێکی ئۆرگانیکی (ژیانەکی) هەڵبژێردرێ، وا دیارە بڕیاردەرەکان، کۆنتڕۆڵیان لە کاریگەرداربوون پێ باشترە، هەڵبەت ئەم بابەتە کاتێك راستە کە ئاستێکی لانیکەمی لە کاریگەرداربوونی پێشوەخت وەدی هاتبێ.

ئاڵۆزی

دابەشکردنی زۆر (ئاسۆیی، ستوونی، یان لە رەهەندی جوگرافییەوە) دەبێتە هۆی درووستبوونی کۆمەڵێك گیرو گرفت لە کاری هاوئاهەنگی و کۆنتڕۆڵ دا. لەمڕووەوە بەڕێوەبەری پیی باشە کە هەموو هۆکارەکان لە رەهەندی ئاستی ئاڵۆزی کەم دا لە دۆخێکی هاوچەشن دا بن. هەڵبەت هەموو هۆکارەکان یەکسان و هاوتا نین. هۆکارەکانی ژینگە، قەبارە و تەکنەلۆژیا، لە گەلێك رووەوە، ئاڵۆزی زۆر پێك دێنن. کەواتە جۆرێك ئاشتبوونەوە یان پێکەوە سازان پێویستە. هۆکارە پێویستەکان، پاڕامێترەکان دادەڕێژن. هەربۆیەش دەکرێ چاوەڕوانی ئەوەمان لە بەڕێوەبەری هەبێ کە کەمتریان رادەی ئاڵۆزی (بۆ بە لووتکە گەیاندنی کۆنتڕۆڵ) گونجاو لەگەڵ پێوەرە جیی رەزامەندییەکان بۆ کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی هەڵبژێرێ.

هەروەك باسکرا، تەکنەلۆژیای زانیارییەکان دەتوانێ بێ ئەوەی هیچ زیانێك بە کۆنتڕۆڵی بەڕێوەبەری بگەیەنێ، بونیاد ئاڵۆزەترەکان زیاتر پەرە پێ دەدا.[٢٩] سیستەمە زانیارییە ئاڵۆزەکان کە لە تەکنەلۆژیای کۆمپیوتەری کەڵك وەردەگرن، ئیزنی ئەوە بە بەڕێوەبەران دەدەن کە بە شێوەیەکی بەردەوام و پەیتا پەیتا زانیارییە پێویستەکان دەست بخەن. لە وەها دۆخێك دا، بەڕێوەبەری دەتوانێ پانتاییەکی بەرینی لە چالاکییەکان لە ئاستی جۆراوجۆری هیرارکی و ئاستەکانی رێکخراوەیی دا، هەروەها ئەو چالاکییانەی کە هەزارن مایل دوورتر لە رێکخراو روو دەدەن، چاوەدێری و کۆنتڕۆڵی ورد بکا. ئەوەی کە ئێستا، بەڕێوەبەرێك لە خاڵی ا دا بە گوشارخستنە سەر دو یا سێ قرتەی کۆمپیوتێر، دەتوانێ زۆر خێرا لە رادەی شتەکانی ناو ئەنباری خاڵی ب ئاگادار بێتەوە، بەڵگەیە بۆ ئەوەی کە ئەو ئێستا دەتوانێ، بە بەراورد لەگەڵ بیست ساڵ لەوە پێش، چالاکییە رێکخراوەییەکانی خۆی ورد و زۆرتر کۆنتڕۆڵ بکا و چاوەدێرییان بکا.

---

٢٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

٢٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

فەرمی بوون

خاوەن دەسەڵاتەکان دەسەڵاتیان بە سەر یاسا و ڕێساگەلێك دا کە بە سەر کار و چالاکی کرێکارەکان دا زاڵن هەیە. بە هۆی ئەوە کە ئەو شتەی مەبەستی دەسەڵاتدارانە، کۆنترۆڵی باسە، هەربۆیەش بۆ وەدیهاتنی ئەم شتە دەبێ ڕێکخراوەکان فەرمی بوونێکی زۆریان هەبێ.

ئەگەر تەکنەلۆژیا دووبارەنەکراو بێ یان هیچ کۆنترۆڵێك بە سەر بێ متمانەیی بە ژینگەدا نەبێ، دەکرێ چاوەڕوانی ئەوە بین کە فەرمی بوونی زۆر (کە خاوەن دەسەڵاتەکان حەزیا لێیەتی) کاریگەرییەکی خراپی لە سەر کارکردی ڕێکخراو دەبێ. بەڵام بە پێی دەرەنجامەکانی ئێمە، بەڕێوەبەری بە مەبەستی دووبارەکردنی ئەرکەکان و هەروەها کۆنترۆڵی بێ متمانەیی بە ژینگە زۆر هەوڵ و تەقەللا دەدا.

پێویستە ئەوەشمان لە بیر بێ کە خاوەن دەسەڵاتەکان، دیاریکەر و دەستنیشانکەری تەکنەلۆژیا و ژینگەی ڕێکخراون. هەربۆیەش ناکرێ چاوەڕوانی ئەوەمان بێ کە تەکنەلۆژیا و ژینگەیەك هەڵبژێرن کە لەگەڵ ئاستێکی بەرزی فەرمی بوون دا بگونجێ و پاراستنی کۆنترۆڵیان بە سەر چالاکییەکانی ڕێکخراوەیی دا بەهێز بکا و تا ڕادەیەك گەرەنتییان بکا.

ناوەندێتی

لەو باسانەی لە سەرەتادا کردمانن تێگەیشتن کاتێك کە هەڵەکانمان زۆر گران و پڕ تێچوو بوون، یان کاتێك کە مەترسیە دەرەکییە کاتییەکان لە سەر ڕێکخراو هەبوون، یان کاتێك کە یەکیەتیی بڕیارەکان، گرنگە، ناوەندێتی لە هەموو شتێك پێویستتر و گرنگترە. سەرەڕای ئەوەی کە کاتێك خاوەن دەسەڵاتەکان خوازیاری ئەوەن کە خۆیان لە سەروو هەمووانەوە بڕیار دەربکەن، دیسان ناوەندێتی پێویست دەبێ. لە ڕاستی دا لایەنگرانی ڕوانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ بانگەشەی ئەوە دەکەن کە ناوەندڕەتێن دەبێ زۆر بە کەمی لە ڕێکخراودا جیی خۆی بکاتەوە. تەنانەت ئەگەریش جیی خۆی بکاتەوە و ڕوو بدا، ڕەنگە جۆرێك ناوەندڕەتێنی درۆیین درووست ببێ. تەنانەت بەڕواڵەت بەڕێوەبەری بەرز بڕیاردان بە ئاستەکانی خواروورتر بسپێرێ، بەڵام بۆ وەرگرتنی سوودی گەڕاوە لە کارکردی کرێکارەکانی ئاستەکانی خوارەوە، تەکنەلۆژیا بەکار بێنێ. ئەم گەڕانەوەی سوودە ئیزنی ئەوە بە خاوەن دەسەڵاتەکان دەدا کە بڕیارە

دەرچووەکان لە لایەن ئاستەکانی خوارووی ڕێکخراو بە وردی بخاتە ژێر چاوەدێرییەوە و هەر کات کە بڕیارەکان بە کەیفی ئەوان نەبوو، بڕیارەکانی خۆیان چاك بکەن یان ڕەدی بکەنەوە.

ئەگەر سەربەخۆیی بەم کەسانە بدرێ، بەڵام ئەم سەربەخۆییە تێکەڵ بێ بە هەڵسەنگاندنێکی ورد و خێرا، وا دێتە پێش چاو کە بەشداری ڕاستەقینە لە کۆنترۆڵ، تەشەنە کردن، یان دەسەڵات لە ڕێکخراودا بوونی نیە. بەمشێوەیە بوونی تەکنەلۆژیای زانیارییەکان ئەم دەرەتانە پێك دێنێ کە ڕووخساری دەرەکیمان لە ناوەندڕەتێن هەبێ لە کاتێك دا کۆنترۆڵی چڕی کاریگەر لە سەر چالاکییەکانی ڕێکخراو پیادە دەکرێ.[30] کەواتە دەکرێ بەڵگاندنی ئەوە بکەین کە خاوەن دەسەڵاتەکان لە دۆخی ناوەندڕەتێندا، لە ڕێگای دیاریکردن و پێناسەکردنی پارامێتری بڕیارەکان، کۆنترۆڵی خۆیان دەپارێزن. بۆ وێنە بەمشێوەیە دەکرێ تێبگەین کە ئەندامانی زانکۆیەك، لە ژینگەیەکی تەواو ناچڕدا کار دەکەن. بڕیارە گرنگەکانی وەك دامەزراندن لە ئاستی ئیدارەکانی پەیمانگادا، لە لایەن بەرپرسانی خودی پەیمانگاکەوە دەکرێن. بەرپرسی زانکۆیە کە بڕیار دەدا چ ناوەند و ئیدارەیەك بۆ ڕاپەڕاندنی کاروباری ئیداری، دەبێ پۆستی نوێ دابنێ و هەروەها هەر ئەوە دەتوانێ کە بڕیار بدا پۆستە بەتاڵەکان بە هۆی دەست لە کارکێشانەوە یان خانەنشینی بە چ شێوەیەك پڕ بکرێتەوە.

ئەوە ڕاستە کە لە زانکۆکان بەرپرسانی پەیمانگاکان خۆیان، هاوکارەکانیان دیاری دەکەن بەڵام ئەوە بەڕێوەبەرایەتی بەرزی زانکۆن کە لە ڕێگای دیاریکردنی پۆستە پێویستەکان لە یەکەکانی پەیمانگادا، کۆنترۆڵی جیی سەرنجی خۆیان دەپارێزن و مافی خۆیان لە ڕەتکردنەوە خوازیاران کە تەئید نەکراون هەیە.

پوختە

تاڕادەیەك ٥٠ تا ٦٠ لە سەد لە گۆڕانخوازی لە ئاکامی بونیادی ڕێکخراودا دەکرێ بە دەرەنجامی کاریگەری ستراتیژی، قەبارە، تەکنەلۆژیا و ژینگە دابنرێ. ڕوانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ بەشێکی دیکەی گۆڕانکارییەکان شی دەکاتەوە، بەم شێوەیە کە لە هەموو کاتێك دا خاوەن دەسەڵاتەکان کە لە هەوڵی بە لوتکە گەیاندنی کۆنترۆڵی خۆیانن، بونیادی ڕێکخراو پێك دێنن.

یەکێکی دیکە لە هۆکارەکانی دیاریکردنی بونیادی ڕێکخراوەیی، گریمانەی عەقڵانی بوونە. بەڵام بۆ وەدیهاتن و بە ئاکام گەیشتنی دیاردەی عەقڵانی بوون لە ڕێکخراودا، دەبێ

---

٣٠ . . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەشتەم، و. ك.

هەموو کارگێڕەکان و ڕێکخراو ئامانجێکی یەکەیان هەیە و یان لە سەر چەند ئامانجێکی چەند لایەنە یەکانگیری و پێکەوە سازانیان هەبێ کە دیاردەیەکی ئەوتۆ لە زۆربەی ڕێکخراوەکان وەبەرچاو ناکەوێ. دواجار بڕیارەکان سەبارەت بە بونیادی ڕێکخراوەیی ناتوانن عەقڵانی بن. هێندێك جاریش باسی ئەوە دەکرێ کە بڕیاری بونیادیی، دەرەنجامی پێکناکۆکی و ململانیی دەسەڵاتە لە نێوان گرووپ یان بەرەکانی نێوخۆی ڕێکخراودا کە هەر کامێکیان بە مەبەستی باشتر وەدیهاتنی پێویستیەکانی خۆی، فۆڕم و شێوەی بونیادی مەبەستی خۆی پاساو دەدا. ستراتیژی، قەبارە، تەکنەلۆژیا و ژینگە، لانیکەم ئاستی کاریگەرداربوونی ڕێکخراو دیاری دەکەن و هێندێك پارامێتر دەستنیشان دەکەن کە لە سەر بنەمای ئەوان، بەرەی دەسەڵاتدار یان کۆمەڵی زاڵ جۆرێك بڕیار دەردەکەن کە سوود و بەرژەوەندی خۆیانی تێدا بێ.

بابەتی سەرەکی ڕوانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ، دەسەڵاتە. بە پێی ئەم تیۆرییە، هەڵبژاردنی بونیاد لە لایەن خاوەن دەسەڵاتەکانەوە دەکرێ (کە پێی دەگوترێ بەرەی دەسەڵاتدار). ئەم بەرەیە بە گشتی بەڕێوەبەرانی بەرز لە خۆ دەگرێ بەڵام هەمیشە هەر وا نیە. دەسەڵات دەتوانێ لە ڕێگای دەسەڵاتی هیرارکی و ئاستەکانی ڕێکخراوەییەوە وەدەست بێ یان ئەوەی کە بە هۆی کۆنترۆڵی سەرچاوە کەم و دەگمەنەکان یان بوونی هەڵکەوتوویی و بار و دۆخێکی زۆر گرنگ لە ڕێکخراودا وەدەست بێ.

قسەکە ئەوەیە کە تەکنەلۆژیا و ژینگە هەردووکیان هەڵبدەبژێردرێن. کەواتە خاوەن دەسەڵاتەکان تەکنەلۆژیا و ژینگەیەك هەڵدەبژێرن کە پاراستنی کۆنترۆڵیان ئاسانتر بکا. لەمڕووەوە ڕێکخراوەکان بە هۆی تەکنەلۆژیای دووبارەکراو و ژینگەکانی بێ متمانەیی کەم بە ژینگە دەناسرێن. بۆ زۆرترکردنی کۆنترۆڵ، خاوەن دەسەڵاتەکان لە هەوڵی هەڵبژاردنی بونیادگەلێك دا دەبن کە ئاڵۆزییەکی کەم و فەرمی بوون و ناوەندێتییەکی بەرز و زۆریان هەبێ.

دەستەواژە سەرەکییەکان

بەرەی زاڵ (بەرەی دەسەڵاتدار)

لە ناوەندی تۆڕ دا بوون

دەرەتانی ڕێکخراوەیی

تەکنیکە سیاسییەکان (یاری سیاسەت)

دەسەڵات

دەسەڵات — کۆنترۆڵ

عەقڵانی بوون

هەڵبژاردنی ستراتیژیی

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١ — ستراتیژی، قەبارە، تەکنەلۆژیا و ژینگە کاریگەرییان لە سەر دیاریکردنی بونیادی ڕێکخراوێك نابێ. ئایا تۆ لەگەڵ ئەم قسەدا هەی یان نا؟ ڕوونی بکەوە.

٢ — ڕوانگەی هەڵبژاردنی ستراتیژیك و دەسەڵات — کۆنترۆڵ پێکەوە هەڵسەنگێنن.

٣ — لە باسی هەڵبژاردنی ستراتیژییدا دەتوانی چ کەم و کوڕییەك بژمێری؟

٤ — پرۆسەی کلاسیك و نەریتی بڕیاردان شی بکەوە. پێش گریمانەکانی بژمێرە.

٥ — ڕەزامەندبوون (جێیی دڵخۆشی بوون) و چاکسازی کردنی بڕیارێك پێکەوە بەراورد بکە.

٦ — چ کەسانێك بەرەی دەسەڵات دا بە سەر ڕێکخراودا پێك دێنن؟

٧ — دەسەڵات لەگەڵ هێز پێکەوە بەراورد بکەن.

٨ — چۆن دەکرێ کەسانێك کە لە ئاستی خوارەوەی ڕێکخراودان، دەسەڵات وەدەست بێنن؟

٩ — به چ شێوەیەك کۆنترۆڵ لە سەر بنەمای بڕیاردان، دەسەڵات بە کەسێك دەبەخشێ؟

١٠ — هێندێك لە پۆستەکانی ڕێکخراو، لە بنەڕەت دا بێ دەسەڵاتن، بۆچی؟ ئایا هێندێك بەشی تایبەتی لە ڕێکخراودا هەر خۆیان بە بەراورد لەگەڵ ئەوانیتر بەهێزتر و دەسەڵاتدارترن؟ یان هەر بۆخۆیان بێ دەسەڵاتن؟

١١ — بە چ شێوەیەك بڕیاری بونیادیی دەتوانێ بە پڕۆسەیەکی سیاسی دابنرێ؟

١٢ — بە کەڵك وەرگرتن لە روانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ شی بکەوە کە بە چ شێوەیەك زۆرینەی ڕێکخراوەکان، بونیادیان دادەڕێژرێ.

١٣ — "دەسەڵات لە دابەشکردنی کارەوە سەرچاوە دەگرێ کە لە ژێر ناو و نیشانی تایبەتمەندبوونی ئەرك لە ڕێکخراودا جێ بە جێ دەکرێ" بۆ پشتیوانی لەم بانگەشەیە بەڵگاندن بکە.

١٤ — بە چ شێوەیەك لایەنگرانی روانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ فەلسەفەی بوونی بونیادیەکی ئۆرگانیکی (ژیانەکی) پاساو دەدەن؟

١٥ — بەرپرسی کۆمپانیایەکی گەورە، راوێژکارێکی بێ لایەن بۆ شی و شرۆڤەکردنی بونیادی ڕێکخراوەکەی دێنێ. پاش شی و شرۆڤەکردن، راوێژکار راپۆرتێك دەداتەوە بە لیژنەی بەڕێوەبەری کۆمپانیا کە بە پێی ئەو پێشنیاری چەند گۆڕانکارییەکی بچووك دەکا، بەڵام بونیادی سەرەکی لە جێی خۆی دەمێنێتەوە. لە روانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵەوە بڕیاری بەرپرس بۆ سوود وەرگرتن لە راوێژکار لە دەرەوە و هەروەها دەرەنجامەکانی راوێژکار شی و روون بکەوە.

بەشی سێیەم

پێشەکی: هەڵبژاردنی نەخشەی بونیادیی گونجاو

باسی نۆهەم

جۆری بونیادە ڕێکخراوەییەکان

جۆری بونیادە ڕێکخراوەییەکان

ڕێکخراوەکان لە لایەنێکەوە لە کاریگەری قامکەکان دەچن. هەموو ڕێکخراوێك، بونیادیەکی تایبەت بە خۆی هەیە. لەگەڵ ئەوەش دا، ناتوانین هیچ بونیادیەك بدۆزینەوە کە بە شێوەیەکی کامڵ تەواو تایبەتی بێ. ئەگەر ئاوڕێك لە ڕێکخراوەکانی ئێستا بدەینەوە، بەڕوونی دەبینین کە زۆرینەی ئەم ڕێکخراوانە توخمی هاوبەش هەیە.

مەبەستی ئەم بەشە خستنەڕووی چوارچێوەی پۆلێنەکراوە لە جۆرەکانی دارشتنە بونیادییەکان. ئەگەر بتوانن پێشنیار بە بەڕێوەبەران بکەن کە کام جۆر دارشتنی بونیادیی لە ئەوانیتردا زیاتر گرنگە، دەبێ هێندێك زانیارییتان سەبارەت بە دارشتنە بونیادییەکان هەبێ. بە خوێندنەوەی ئەم بەشە تۆ سەبارەت بە پێنج جۆر نەخشە و دارشتنی سەرەکی بونیادیی و هەلومەرجێك کە هەر کام لەو گەلاڵانە بە بەراورد لەگەڵ نەخشەکانی دیکە کە کارایی پتریان هەیە، شارەزایت و زانیاریت دەبێ.

توخمە هاوبەشەکان لە ڕێکخراوەکان دا

هەرچەندە چوارچێوەیەکی جیی متمانەی هەموو لایەك و جیهانگیر بۆ پۆلێنەکردنی ڕێکخراوەکان نیە، بەڵام دەکرێ هەوڵی تازەی هێنری مینتزبێرگ بە چوارچێوەیەکی نزیك بۆ ئەم پۆلێنە کردنە بە گونجاو دانێین.[1]

---

١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی نۆهەم، و. ك.

مینتزبێرگ پیی وایە لە هەموو ڕێکخراوێك دا پێنج بەشی سەرەکی هەیە. ئەم پێنج بەشە لە وێنەی ١ — ٩دا نیشان دراوە و بەم شێوەی خوارەوە پێناسە کراون:

١ — **جەستەی سەرەکی چالاکی**[1]: ئەو کارمەندانەی کە لە پەیوەندی لەگەڵ بەرهەمهێنان یان پێشکەشکردنی خزمەتگوازاری دامەزراوەکەدا کارە سەرەکی و بنەڕەتییەکان دەکەن.

٢ — **بەشی بەرزی ڕێکخراو**[2]: بەڕێوەبەرانی بەرزی ڕێکخراو، ئەو کەسانەی کە بەرپرسایەتی گشتی ڕێکخراویان لە ئەستۆیە.

٣ — **بەشی ناوەندی**[3]: ئەو بەڕێوەبەرانەی کە کاکڵەی چالاکی بە بەشی بەرزی ڕێکخراوەوە گرێ دەدەن.

٤ — **پسپۆڕانی تەکنیکی (تێکنێسیەنەکان)**: شرۆڤەکاران، ئەو کەسانەی کە بەرپرسایەتی جێ بە جێ کردنی وێنە تایبەتییە ستانداردەکانیان لە ڕێکخراودا لە ئەستۆیە.

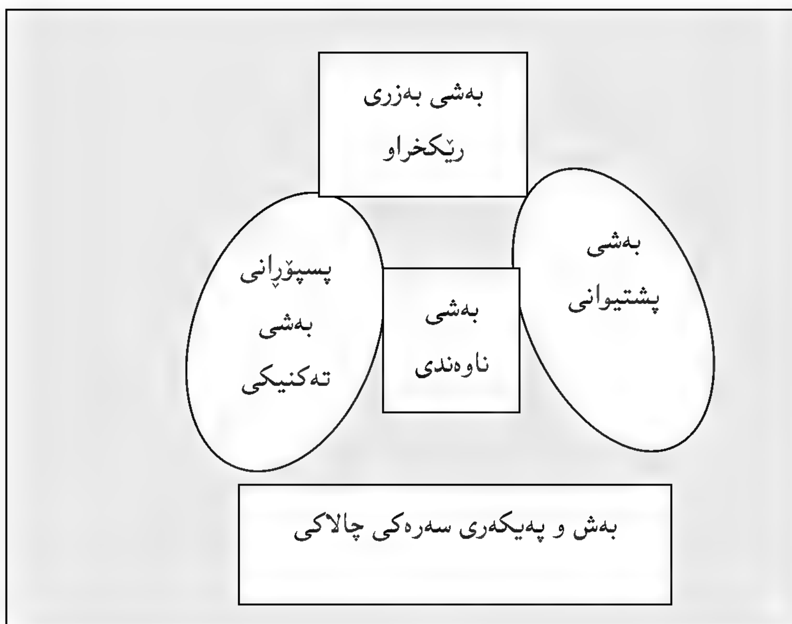
٥ — **بەشی لقی پشتیوانی:** ئەو کەسانەی کە یەکە لقی و هۆبەییەکان بەڕێوە دەبن، ئەوانەی کە خزمەتگوازاری پشتیوانی ناڕاستەوخۆ بۆ ڕێکخراو دەخەنەڕوو.

---

1 . The Operating Core

2 . The Strategic Apex

3 . Middle Line



وێنەی ١ – ٩: پێنج توخمە بنەڕەتییەکەی ڕێکخراوێك

هەر کام لەم بەشانە، دەتوانن ڕێکخراو بێننە ژێر دەسەڵاتی خۆیانەوە. سەرەڕای ئەوەش بە پێی ئەوە کە کام بەشی ڕێکخراو دەخەنە ژێر کۆنتڕۆڵی خۆیانەوە، چوارچێوەی بونیادیی روون کەڵکی لـێ وەردەگیردرێ. بە پێی قسەکانی مینتزبێرگ، پێنج جۆر نەخشەی بونیادیی جیاواز هەیە کە هەر کامیان پەیوەندی بە یەکێك لەو پێنج بەشە زاڵە بە سەر بەشەکانیترەوە هەیە. ئەگەر کۆنتڕۆڵی ڕێکخراو بکەوێتە دەست کاکڵەی چالاکییەوە، بڕیارەکان بە شێوەی ناوەندڕەتێن دەردەچن. ئەم بابەتە بیرۆکراسی تەکنیکی پێك دێنێ.

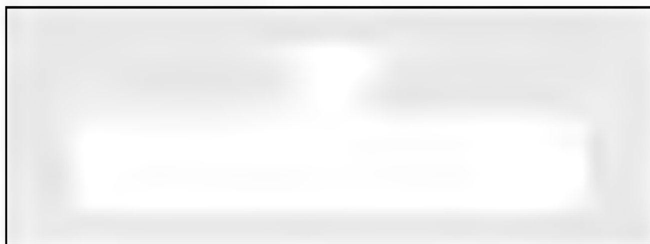
ئەگەر بەڕێوەبەری بەرز بە سەر ڕێکخراودا زاڵ بێ، کۆنتڕۆڵ چڕ دەبێتەوە و بونیادیەکی سادە و ساکار پێك دێ. ئەگەر بەڕێوەبەرانی ناوەندی کۆنتڕۆڵی ڕێکخراو بە دەستەوە بگرن، ڕێکخراو ژمارەیەکی زۆر بەشی خۆدموختار و خۆبژی تێدا درووست دەبێ و بونیاد فۆڕمی هۆبەیی و بەشی بەخۆوە دەگرێ. ئەگەر شڕۆڤەکاران و پسپۆڕانی تەکنیکی (تەکنسییەنەکان)

زالّ بن، کۆنترۆڵ لە ڕێگای ستانداردەکانەوە دەکرێ و بونیادی دەرەنجامی بیرۆکراسی دەبێتە میکانیکی. دواجار ئەگەر هێزەکانی لقی و پشتیوانی بە سەر ڕێکخراودا زالّ بن، کۆنترۆڵ لە ڕێگای جۆرێك مامڵەکردن و هاوسەنگی پاراستنی دوو لایەنەوە دەکرێ و لە ئاکام دا ئێدهۆکراسی (ڕێکخراوی تایبەت بە کار — کاتی) سەرهەڵدەدا.

هەر کام لە پەیکەربەندییانە خاوەنی کۆمەڵێك تایبەتمەندی باش و خراپن و بە پیی فەلسەفەی پێویست و خوازراو، هەر کامیان لە هەلومەرجێکی تایبەتیدا سوودیان لێ وەردەگیردرێ. لەم بەشەدا هەر کام لەم نەخشە بونیادییانە شی دەکەینەوە، لایەنی بەهێز و لاوازیان دەستنیشان دەکەین و هەلومەرجێك کە هەر کامیان بە سەر ئەوانیتردا گرنگتر و لەپێشتر دەبێ دیاری و شی دەکەینەوە.

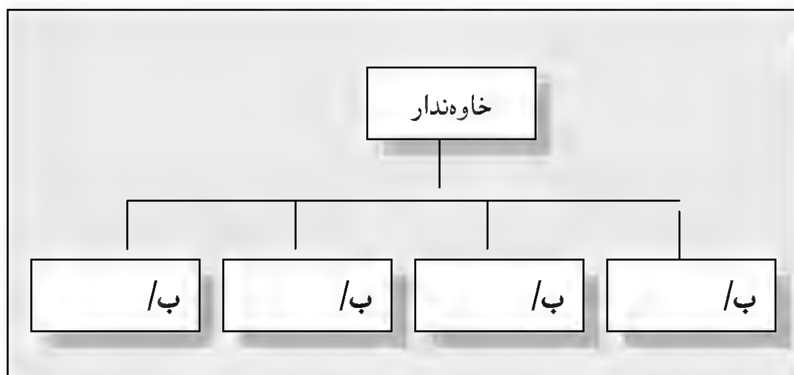
بونیادی سادە

وردە فرۆشیەکی بچووك و کۆمپانیایەکی ئەلێکترۆنیکی کە کارداهێنانی داهێنەری هەیە یان کۆمپانیایەکی فڕۆکەوانی کە لەگەڵ مانگرتنی فڕۆکەوانان بەرەوڕوویە، چ لایەنێکی هاوبەشیان هەیە؟ ڕەنگە ئەمانە هەموویان کەڵك لە بونیادیەکی سادە وەربگرن.



وێنەی ٢ — ٩ ئا: بونیادی سادە

سەبارەت بە بونیادی سادە دەگوترێ کە بونیادیەکی ئەوتۆ بە هۆی ئەو تایبەتمەندییانەی کە تێیدا نیە، نەك ئەو تایبەتمەندییانەی کە هەیەتی دەناسرێ.[2] بونیادی سادە بە وردی دانەڕێژراوە، ئالۆزییەکی کەمی تێدایە، فەرمی بوونێکی کەمی هەیە و دەسەلاتەکانیش بە دەست کەسێکەوەن. هەروەك لە وێنەی ئا ٢ — ٩دا نیشان دراوە، بونیادی سادە بۆ ڕێکخراوە تەختەکان باشە کە کاکلەیەکی چالاکی ئۆرگانیکی هەبێ و تاڕادەیەك هەموو تاکەکان، ڕاپۆرتی کاری خۆیان بدەنەوە بە بەڕێوەبەری بەرزی ڕێکخراو کە دەسەلاتی بڕیاردان لە ژێر دەستی ئەودا کۆبۆتەوە. وێنەی ب ٢ — ٩ کارایی بونیادیەکی سادە لە کۆمپانیایەکدا نیشان دەدا.



وێنەی ٢ — ٩ ب: فرۆشگاکانی کۆمپانیای ئالْفا

لایەنە بەهێز و لاوازەکانی بونیادی سادە

خاڵی بەهێزی بونیادی سادە، لە سادەبوونی دا شاراوەیە. بونیادی سادە زۆر خێرا فۆڕم دەگرێ و گۆڕانخواز و نەرم و نیانە و بۆ پاراستنی هیچ تێچوویەك پێویست نیە. توێژە بێکار و زیادەکانی تێدا نیە. بەرپرسایەتی تاکەکان دیار و روونە. بە هۆی ئەوە کە ئەندامانی ڕێکخراو دەتوانن بە ئاسانی لە ئەرکی ڕێکخراو شارەزا بن و لیی ئاگادار بن و هەروەها دەکرێ بە

---

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی نۆهەم، و. ك.

ئاسانی ئەوە ببینین کە بە چ شێوەیەك چالاکی یەك بە یەکی تاکەکان لە وەدیهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراودا کاریگەری هەیە، هەربۆیە ڕادەی ناڕوونی لە ئامانجی ئەم پێکهاتانەدا زۆر کەم و لانیکەمە.

کەم و کوڕی هەرە بەرچاوی بونیادی سادە ئەوەیە کە کارایییەکی بەرتەسکی هەیە. کاتێك کە قەبارەی ڕێکخراو گەورە دەبێت، باش بوونی ئەم بونیادیە نەگۆڕ دەبێ و ڕادەوەستێ. لەگەڵ ئەوەش دا ئەوە کە لە دەست تاکەکەسێکیش دایە. لە بونیادیەکی ئەوتۆدا زۆر بە کەمی ڕێ دەکەوێ دەسەڵاتی دژبەر و ڕکەبەری لەگەڵ دەسەڵاتی بەڕێوەبەری جێ بە جێکاری بەرز سەر هەڵبدا. لەمڕووەوە بونیادی سادە بوار بۆ کەڵك وەرگرتنی خراپ لە دەسەڵات لە لایەن کەسێکەوە کە دەسەڵاتی بە دەستە، دەڕەخسێنێ. هەڵبەت، ناوەندێتیی دەسەڵات دەتوانێ بە پێچەوانەی کاریگەری و مانەوەی ڕێکخراو کار بکا. لە ڕاستیدا بونیادی سادە وەك بونیادیەك کە زۆرترین ریسك و مل لە چەقۆ سوونی تێدایە و بە دەوری بازنەی ویستەکانی تاکە کەسێك دا دەخولێتەوە، شی و وێنا دەکرێ.[٣] بە بێ هیچ تێگرتنێك، جەڵدە(سەکتە)یەکی دڵ دەتوانێ ناوەندی بڕیاردانی ڕێکخراو لە بەر یەك هەڵوەشێنێ.

لە چ کاتێك دا پێویستە کەڵکی لێ وەرگرین؟

لە چ کاتێك دا ڕێکخراوەکان، بونیادی سادە هەڵدەبژێرن؟ ئەگەر ڕێکخراوەکان بچووك بن یان لە قۆناغی بیچمگرتن دا بن یان ژینگە سادە و چالاك بێ و یان ڕێکخراو لەگەڵ هەڕەشە و مەترسی ژینگەی و جۆرێك قەیران بەرەوڕووبە و یان ئەوە کە بەڕێوەبەری بەرز، خاوەنی ڕێکخراوەکەیە یان بەڕێوەبەری بەرزی ڕێکخراو خوازیاری ناوەندێتیی دەسەڵات لە بەر دەستی خۆیدا بێ یان دەسەڵاتێکی هەبێ کە بە هۆی متمانەی بەردەستەکانییەوە پێك هاتووە.

کاتێك ژمارەی کارمەندەکان کەم بێ، بونیادی سادە کاریگەرە و بەسوودە. کاتێك قەبارەی ڕێکخراو بچووکە، بە گشتی کارە دووبارەکراوەکان کەمترن و ستانداردکردنی کارو بار چێژێکی کەمتری تێدایە. پەیوەندییە نافەرمییەکان بە ئاسانی پێك دێن تا مادام کە بونیادی ڕێکخراو بچووك دەمێنێتەوە، تاکێکی تایبەت دەتوانێ هەموو چالاکییەکان بە شێوەیەکی کاریگەر و

---

٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی نۆهەم، و. ك.

باش سەرپەرستی و چاوەدێری بکا، لە بابەتە سەرکییەکان ئاگادار بێ و هەموو بڕیارە گرنگەکانیش هەر خۆی دەربکا و جێ بە جێیان بکا.

بونیادی سادە، کاتێك کە رێکخراوەکان لە ساڵەکانی یەکەمی پێکهاتنی دایە، پێویستییەکانی وەدی دێنێ. رێکخراوی تازە دامەزراو، حەزی لە بەکارهێنانی بونیادیەکی سادەیە. بۆ رێکخراوگەلێکی ئەوتۆ هیچ گرنگ نیە کە ژینگە و سیستەمە تەکنیکییەکان کە پەیوەندی لەگەڵیان دەبێ، چ دۆخێکیان هەیە، چونکە لەم قۆناغە سەرەتاییانەدا، رێکخراو وردبینییەکی پێویستی بۆ پێکهێنانی بونیادی شارەزایانە و ورد نیە.[٤] لەمڕووەوە هەموو رێکخراوەکان بە قۆناغی بونیادی سادەدا تێدەپەڕن. ئەو کۆمەڵە لە رێکخراوانە کە هەر وا بچووك دەمێننەوە، رەنگە بونیادیەکی سادە، لە جیاتی ئەوەی کە بونیادیەکی کاتییان هەبێ، بۆ هەمیشە هەر ئەوە ببێتە بونیادکەیان.

ژینگە چالاك و سادەکان و رێکخراوە تەختەکان کە بونیادیەکی سادەیان هەیە، لەگەڵ ناوەندێتیی بڕیاردان و هەروەها کاکڵەی چالاکی ئۆرگانیکی دا پێکەوە دەگونجێن. چونکە ژینگەیەکی سادە بە ئاسانی کەسێك دەتوانێ لیی شارەزا بێ و لەمڕووەوە ئەو دەتوانێ کۆنترۆڵی بڕیاردان بە شێوەیەکی کاریگەر ئەنجام بدا. ژینگەیەکی چالاك، بونیادیەکی ئۆرگانیکی گەرەکە بۆ ئەوەی بتوانێ بەرامبەر بە ئەگەری پێشهاتە پێش بینی نەکراوەکان دا دژ کردەوە لە خۆی نیشان بدا.

ئەوە جیا لەوەی کە کاتێك رێکخراوێك بە شێوەیەکی کتوپڕی لەگەڵ جۆرێك هەڕەشەی ژینگەیی بەرەوڕوو دەبێتەوە، بەڕێوەبەری ناچارە پشت بە کەڵك وەرگرتن لە بونیادیەکی سادە ببەستێ. هۆی ئەم کارەی بەڕێوەبەرییش، لۆژیکی و عەقڵانیە. کاتێك کە مان و نەمانی رێکخراو دەکەوێتە بەر هەڕەشەوە، بەڕێوەبەری بەرز خوازیاری ناوەندێتیی دەسەڵاتە لە بەر دەستی خۆیدا. سەرەڕای ئەوە، چونکە مەترسی ژینگەیی، شێوازە ستانداردەکانی چالاکی تێك دەدا، هەربۆیەش ئەم شێوازانە هەڵدەپەسێرێ و بۆ ماوەی کاتی وەلایان دەنێ. دەرەنجامی ئەم کارە، ئاڵۆزی و بێ سەرو بەرەیی کاتی لە رێکخراودایە. باسەکەمان لە بابەتی دەسەڵات — کۆنترۆڵی بەشی پێشوودا، رێنماییمان دەکا بۆ ئەم پێشبینییە کە بڕیاردەرە بەرزەکانی رێکخراو زۆریان مەیل لەوەیە کە بونیادیەکی سادەیان هەبێ؟ بۆچی؟

---

٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی نۆهەم، و. ك.

چونکە بونیادی سادە، ئامرازێکی زۆر باشە بۆ ناوەندێتیی دەسەڵات لە بەر دەستی تاکە کەسێك یان لە شوێنێکی تایبەتیدا. کەواتە لە رێکخراوە گەورەکان دا بونیادیەکی ئەوتۆ، بونیادیەکی هەمیشەیی نابێ، چونکە دەسەڵات ناتوانێ لە جێگایەك دا یان لە بەر دەستی کەسێکی تایبەتیدا کۆ بێتەوە، هەربۆیەش کارکردی بونیادیەکی ئەوتۆ زۆرتر لە رێکخراوە بچووك و مامناوەندەکان دایە.

بە وردبوونەوە لە رێکخراوە بچووك و مامناوەندەکان کە لە لایەن کەسی بەڕێوەبەر — خاوەنداری ئیدارەوە بەڕێوە دەچن، ئەم پێشبینییە تەئید دەکرێ. ئەوان دەسەڵاتی خۆیان لە رێگای بەکارهێنانی جۆرێك بونیاد کە کۆنترۆڵێکی زۆرتریان پێ دەدا دەپارێزن. ئاشکرایە کە بونیادیەکی ئەوتۆ هەر هەمان بونیادی سادەیە.

هەر بەو شێوەیە، بە بێ سەرنجدان بە قەبارەی رێکخراو، کاتێك کە بەڕێوەبەرانی بەرزی جێ بە جێکار، دەسەڵاتیان چڕ کردۆتەوە و بە ئەنقەست خۆیان لە فەرمی کردنی زۆر دەدزنەوە بۆ ئەوەی کاریگەری بۆچوونی ئەوانیتر کەم بکەنەوە، بە کردەوە ئەوان جۆرێك بونیادی سادە بۆ رێکخراوەکەیان دادەرێژن. دەسەڵات و بونیادی سادە، کاتێك کە ئەندامانی رێکخراو ملیان بۆ ناوەندێتیی دەسەڵات لە بەر دەستی بەڕێوەبەری بەرزدا راکێشا، پێکەوە پەیوەندیدار دەبن. واتە تەنانەت ئەگەر بەڕێوەبەری بەرزی جێ بە جێکار خولیای ناوەندێتیی دەسەڵاتیشی نەبێ و بەردەستەکانی نەیانەوێ خۆیان تووشی بڕیاردان بکەن، ئەوان بە کردەوە دەسەڵات بە بەڕێوەبەرانی بەرزی جێ بە جێکار دەسپێرن. دەرەنجامیش هەر هەمان شت دەبێ کە وك بڵێی بەڕێوەبەرانی بەرزی جێ بە جێکار لە هەوڵی بە دەستەوە گرتنی دەسەڵات دان: واتە بڕیاردان لە بەر دەستی کەسێکی بەرزی رێکخراودا کۆ بۆتەوە و کارەکان بە پێی تایبەتمەندییەکانی بونیادی سادە دەچنە پێش و جێ بە جێ دەبن.

باس لەوە کراوە کە نموونەی کلاسیکی بونیادی سادە، دامەزراوە یان رێکخراوێك کارداهێنەرە. [5] رێکخراوێکی ئەوتۆ بە شێوەیەکی بەردەوام لە ژینگەیەکی پڕ لە مەترسی دەگەڕێ کە رێکخراوە گەورەکان لە چالاکی کردن لەوان دا دوودڵ و دڕدۆنگن. ئەم دامەزراوانە بە زۆری بچووکن، هەروەها ئەوان دەتوانن بە شێوەی ئۆرگانیکی وەمێنن و کارداهێنەرییان دەتوانێ کۆنترۆڵێکی زۆرتر بپارێزێ. هەڵبەت لەگەڵ تێپەڕبوونی کات کەوتنە بەر مەترسییان

---

٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی نۆهەم، و. ك.

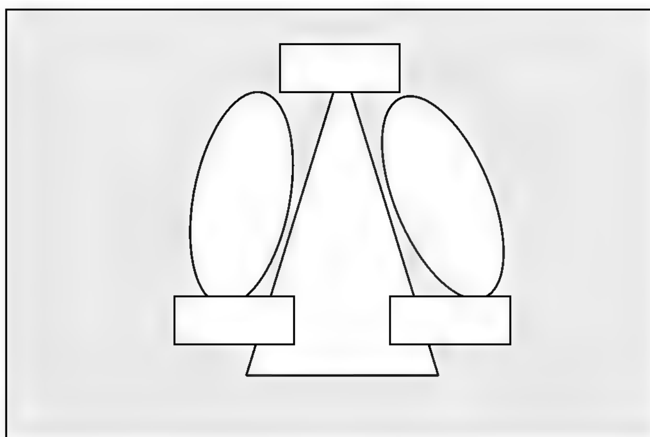
کەم دەبێتەوە. کەواتە ڕێکخراوگەلێکی ئەوتۆ زۆر بە کەمی دۆخێکی نەگۆڕیان دەبێ. ئەو دامەزراوانەی کە زۆر لاواز و کز کارەکانیان دەکەن چالاکییان رادەوەستێ و ئەوانەی کە سەرکەوتوون و حەزیان لە گەشەکردن و گەورەبوونەوەیە بەرە بەرە و بە تێپەڕینی کات خۆ لە قەبوولکردنی مەترسی دەبوێرن. کاتێك کە ئەوە دێتە پێش بونیادی سادە مەیلی پێکهێنانی بیرۆکراسی تەکنیکی و میکانیکی تێدا سەر هەڵدەدا.

بیرۆکراسی میکانیکی

ستانداردکردن، واتایەکی بنەڕەتی و سەرەکی هەیە کە هەموو بیرۆکراتییە میکانیکییەکان پێداگری لە سەر دەکەن. چاوێك لەو بانکەی کە لەوێدا حیسابتان هەیە، یا فرۆشگایەك کە جلوبەرەگەکەت لەوێ دەکڕی، ئیدارە دەوڵەتییەکان کە ماڵییاتەکانتان وەردەگرن، یان یاسا تەندرووستییەکان جێ بە جێ دەکەن بکە. هەموو ئەم ڕێکخراوانە بۆ گەیشتن بە هاوئاهەنگی و کۆنترۆڵ پشت بە پرۆسەی کاری ستاندارد کراو دەبەستن.

لە **بیرۆکراسی میکانیکی**[4]دا ئەرکی چالاکییەکان زۆر دووبارەکراون، یاسا و ڕێساکان زۆر فەرمین، ئەرکە ڕێکخراوەییەکان لە کۆمەڵەی ئەرکەکان دا پۆلێنە کراون، دەسەڵاتیش کۆ و بە شێوەی چڕە. بڕیاردان ملکەچی هیرارکی و ئاستە ڕێکخراوەییەکانە و جۆرێك بونیادی ڕێکخراوەیی ورد وێڕای بوونی جیاوازییەکی زۆر ئاشکرا لە نێوان چالاکییە ریزبەندی(پۆلێنەکراو) و هۆبە (لقی)ییەکان دا زاڵە. وێنەی ئا ٣ — ٩ ئەم جۆرە بونیادیە نیشان دەدا.

4 . Machine bureaucracy



وێنەی ٣ — ٩ ئا: بیرۆکراسی (دیوانسالاری)* میکانیکی

یاسا و ڕێساکان بە سەر هەموو بونیاددا زاڵن. هەرچەندە خشتەی ٣ — ٩ ناتوانێ بە شێوەیەکی روون نیشانی بدا، بەڵام بەشێکی هەرە سەرەکی ئەمجۆرە داڕشتنە پسپۆڕە تەکنیکییە(تەکنسییەن)کانن. چونکە لە بونیادیەکی ئەوتۆدا شرۆڤەکارە هۆبەییەکان واتە ئەندازیار و پسپۆڕەکانی پێوانەکردنی کات و جووڵە، داڕێژەرانی پیشە، پلاندارێژەران، بوودجەنووسان، ژمێریارەکان، چاوەدێری حیسرابەکان و ڕاڤیاری سیستەم و شێوازەکانیشی تێدان. وێنەی ب ٣ — ٩ کارایی ئەم بونیادیە لە گریمانەی کۆمپانیایەك دا دەردەخا.

* بۆرۆکراسی (دیوانسالاری): بۆ ئاگاداری خوێنەری خۆشەویست، فارسەکان بۆ زۆر وشە و دەستەواژە لە گەلێك بواری مەعریفی و زانستی و تەکنەلۆژیکی و ... هەوڵی ئەوە دەدەن وشە و دەستەواژەی فارسی بۆ داتاشن کە لێرەشدا لە باتی بۆرۆکراسی دەستەواژەی دیوانسالارییان داناوە، جیا لەوەی کە تا چەند ئەو وشەیە پڕ بە پێستە، بەڵام بە مەبەستی وەفادار بوون بە دەق و واتای سەرەکی بۆیە هەر دوو دەستەواژەکەم لەپاڵ یەکدا هێناوە تا جیا لەوەی خوێنەر بزانێ کە مەبەستی دیوانسالاری چیە، ئاگاداری ئەوەش بێ کە لە هێندێك جێگەدا ئەگەر دیوانسالاری هات سەری سووڕ نەمێنێ و لێی نەبێتە شتێکی سەیر و سەمەرە. ئەوە هەر هەمان بۆرۆکراسییە. و. ك.

وێنەی ٣ – ٩ ب: کۆمپانیای بێتا

لایەنە بەهێز و لاوازەکان

یەکەمین خاڵی بەهێزی بیرۆکراسی میکانیکی لە توانایی ئەو بۆ ئەنجامدانی چالاکییە ستانداردەکان دا بە شێوەیەکی زۆر کارامە و لێهاتوو خۆی دەردەخا. لە تەنیشت یەکتری دانانی پسپۆڕە هاوشێوەکان، دەبێتە هۆی دەست پێوەگرتن لە ئاکامی پێوانە کراویدا و دیسان کاری پێرسۆنێلی و تەیار بوون کەم دەکاتەوە و رادەی رەزامەندی و ئاسوودەیی کارمەندەکان دەباتە سەر و زۆرتری دەکا کە دەرەتانی خۆدەرخستن و بەشداری کردن لە گرووپە هاوزمان و هاوپیشەکانی خۆیدا هەیە. سەرەڕای ئەوەش ئەگەر بەڕێوەبەرانی ناوەندی و ئاستەکانی خوارووش توانایی و دەرەتانێکی کەمیان هەبێ، ئەو کاتیش ئەم بونیادیە دەکرێ پیادە بکرێ و جێ بە جێ ببێ. گشتگیری و هەمەکی بوونی یاسا و رێساکان جیی هەموو چەشنە ئازادییەکی کار و کردەوەی بەڕێوەبەران دەگرێتەوە. چالاکییەکان ستانداردن و فەرمی بوونێکی زۆریان هەیە کە دواجار دەبنە هۆی پێکهاتنی بڕیاردان بە شێوەیەکی چڕ و ناوەندی. لەمڕووەوە، پێویستی زۆر بۆ کەڵك وەرگرتن لە بڕیاردەرە بە ئەزموون و داهێنەرەکان لە ئاستەکانی خوارووتری بەڕێوەبەرانی بەرزدا هەست پێ دەکرێ.

یەکێك لە خاڵە لاوازە بەرچاوەکانی بیرۆکراسی میکانیکی لەو وتووێژەی خوارەوەدا کە لە نێوان چوار کەس دا دەردەکەوێ کە لە کۆمپانیایەك دا رووی داوە: بەڕێوەبەری بەرهەمهێنان دەڵێ: "دەزانی ئەگەر ئێمە هیچ شتێك بەرهەم نەهێنین، لێرەدا هیچ شتێك روو نادا." بەڕێوەبەری بەشی لێکۆڵینەوە و پەرەپێدان لە وڵامدا دەڵێ: " وا نیە، تۆ لە هەڵەدای، ئەگەر ئێمە هیچ شتێك نەخشەیەك دانەڕێژین، لێرەدا هیچ شتێك روو نادا." بەڕێوەبەری بەبازاڕکردن دەڵێ: "ئەوە باسی چی دەکەن؟ هەتا ئێمە شتێك نەفرۆشین، لێرە هیچ شتێك روو نادا." دواجار بەرپرسی ژمێریاری بە تووڕەییەوە وڵام دەداتەوە: "باوەڕ بکەن ئەوەی کە ئێوە چ شتێك دیزاین بکەن، بەرهەمی بێنن یان بیفرۆشن هەر گرنگیش نیە. ئەگەر ئێمە (ناوەندی ژمێریاری) بە سەر حیسابەکان دا نەچینەوە و دەرەنجامی چالاکییەکان رانەگەیەنین، لێرە چی روو دەدا؟"

ئەو وتووێژەی سەرەوە، ئەو راستییەمان بۆ دەردەخا کە پسپۆڕخوازی، پێکناکۆکی یەکە لاوەکییەکانی رێکخراو پێك دێنێ. ئامانجی یەکەی ئەرکەکان، ئامانجە گشتییەکانی رێکخراو لە بەرامبەر خۆیدا هەست پێ دەکا. یەکێکی دیکە لە لایەنە لاوازە بەرچاوەکانی بیرۆکراسی

میکانیکی ئەوەیە کە لە رادەبەدەر گرنگی و سەرنج دەدرێ بە یاساکان. کاتێك کە شتێك روو دەدا کە لەگەڵ یاساکان دا ناگونجێ، هیچ چەشنە دەرەتانێك بۆ گۆڕان و چاکسازی نیە. بیرۆکراسی میکانیکی، تەنیا کاتێك مادام کارگێڕ و کارمەندەکان لەگەڵ کۆمەڵێك پرس و گرفت بەرەوڕوون کارایی هەیە کە پێشتر ئەزموونیان کردوون و بە سەریان هاتووە و هەروەها کاتێك بۆ بڕیاردان پلان داڕێژراوە، یاساگەلێك پێشوەخت دانراوە.

لە چ کاتێك دا پێویستە کەڵکی لێ وەرگرین؟

بیرۆکراسی میکانیکی کاتێك کارامەیە کە قەبارەی رێکخراو گەورەیە، ژینگە سادە و سەقامیگرە و تەکنەلۆژیای بەکارهێنراویش کرایی دووبارەکراو لە خۆ دەگرێ کە دەکرێ ستاندارد بکرێن. کاریگەری ئەم جۆرە بونیادیە لە بنکە ناوەندییەکانی پۆست دا ببینن. بەرپرسایەتییەکی دیاریکراو بە کارمەندەکان دراوە، پۆلێنەکردنی نامەکان و پاکەتەکانی پۆست، پێدانەوەی پاکەتەکان و ژینگە جۆراوجۆرەکان، رێك و پێك کردنی نامە پۆستییەکان لە سندووقە تایبەتییەکان و بابەتی لەم جۆرە نموونەی کاری کارمەندەکانی ئیدارەی پۆستە. سەبارەت بە شێوەی پۆلێنەکردنی نامەکان و خستنەڕوویان لە شوێنە جۆراوجۆرەکان دا کۆمەڵێك دەستووری کار پێویستە. ئەگەر تۆ پاکەتێك بۆ ئیدارەی پۆست ببەی، سکرتێرەی ئیدارەی پۆست بۆ راپەڕاندنی کارەکەت رێگایەکی دیاریکراو دەگرێتە بەر: ئایا دەتەوێ پاکەتەکەت لە پەڕێکی جوان و بەنرخەوە پێچراو بێ؟ ئایا دەبێ لە گۆشەی راستیدا جۆرێك چەسپی لێ بدرێ؟ ئایا ناونیشانی وەرگر بە روونی نووسراوە؟ دەتەوێ پاکەتەکەت چ کاتێك بگاتە جیی مەبەست؟ ئایا بەڵگەی ئیمزا کراوت دەوێ؟ ئایا دەتەوێ پاکەتەکەت بیمە بکرێ؟ سەرەڕای ئەوەی کە رۆژانە بە بیلیۆن ژمارە پاکەتی پۆستی دەستاودەست دەکەن، بەڵام ئیدارەی پۆست کارایییەکی مەعقووڵ و سەرکەوتووی هەیە. هەربۆیەش مادام تا کاتێك ژینگەکەی سەقامگیر و نەگۆڕە و تەکنەلۆژیای بەکارهێنراوی دووبارەکراوە، دۆخێکی ئەوتۆ بە سەر ئیدارەی پۆست دا زاڵە. ئیدارەی پۆست وەك هەموو بیرۆکراتییە میکانیکییەکان لە رووبەڕووبوونەوە لەگەڵ گۆڕانکارییەکان زۆر لاواز کار دەکا. ئەم جۆرە نەخشە بونیادیە، بواری پێویست پێکهێنانی گۆڕانکارییەکان بە شێوەیەکی خێرا یا کارامە نارەخسێنێ. ئەم دیاردەیە لە تێبینی کردنی ئەو هەوڵ و تەقەللایانەی کە دەکرێن بۆ چالاکییەکانی ئیدارەی پۆست بە شێوەی میکانیکییان لێ بێ، بە ئاشکرا و بە روونی وەبەرچاو دەکەوێ.

بیرۆكراسی میكانیكی له‌ چ جۆره‌ رێكخراوێك دا هه‌یه‌؟ له‌ كۆمپانیاكانی خاوه‌ن به‌رهه‌مهێنانی فره‌، بۆ وێنه‌: ئه‌و كۆمپانیایانه‌ی كه‌ به‌ پیشه‌سازی ترۆمبێل و پۆڵاوه‌ خه‌ریكن، رێكخراوه‌ خزمه‌تگوزارییه‌كان كه‌ چالاكییه‌ دووباره‌كراو و ساده‌كانیان ئه‌نجام ده‌ده‌ن، بۆ وێنه‌: زیندانه‌كان، كۆمپانیاكانی بیمه‌، كۆمپانیاكانی ته‌له‌فۆن، دامه‌زراوه‌ ده‌وڵه‌تییه‌كان كه‌ كاره‌ ئاساییه‌كان ئه‌نجام ده‌ده‌ن. بۆ وێنه‌: ئیداره‌ی پۆست، ئیداره‌ی وه‌رگرتنی مالیات، ئه‌و رێكخراوانه‌ی كه‌ پێویستییان به‌ ئه‌منییه‌ت و ئاسایشێكی تایبه‌تی هه‌یه‌ بۆ وێنه‌: كۆمپانیاكانی فڕۆكه‌وانی و ناوه‌نده‌كانی ئاگركوژێنه‌وه‌. هه‌موو ئه‌م رێكخراوانه‌ چالاكی یه‌ك چه‌شن و ستاندارد كراو له‌ ئاستی به‌رزدا ئه‌نجام ده‌ده‌ن.

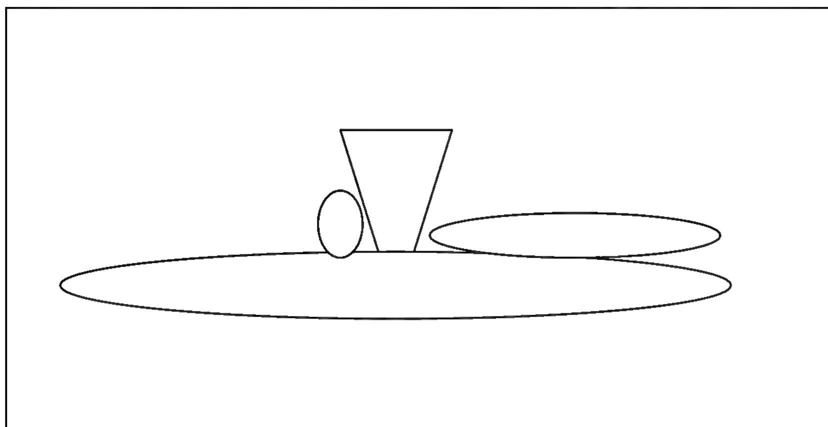
ئه‌گه‌ری زۆربه‌ی پێشهاته‌كان كه‌ ئه‌م رێكخراوانه‌ له‌گه‌ڵیان به‌ره‌وڕوون، پێشتر ئه‌زموونیان كردوون و له‌مڕووه‌ شیاوی پێشبینین و په‌یڕه‌وی له‌ شێوازه‌ فه‌رمییه‌كان ده‌كه‌ن. بۆ وێنه‌، تۆ پێت خۆش نیه‌ به‌ فڕۆكه‌ی كۆمپانیایه‌ك سه‌فه‌ر بكه‌ی كه‌ وه‌ك بیرۆكراتییه‌كی میكانیكی رێك نه‌خراوه‌.

بیرۆكراسی ته‌كنیكی (پیشه‌یی)

له‌م كۆتایی چاره‌كه‌ سه‌ده‌ی ئێستادا، بینیمان جۆرێكی نوێ له‌ چه‌شنه‌كانی نه‌خشه‌ی بونیادیی سه‌ریانهه‌ڵدا و درووست بوون. بونیادیه‌كی ئه‌وتۆ، له‌ به‌ر ئه‌وه‌ هاتۆته‌ ئاراوه‌ كه‌ ده‌ره‌تانی ئه‌وه‌ به‌ رێكخراوه‌كان بدا كه‌ سوود له‌ پسپۆڕه‌ به‌ئه‌زموونه‌كانی خۆی بۆ ئه‌نجامدانی چالاكییه‌كان له‌ كاكڵه‌ و ناوه‌ندی چالاكییه‌كانی دا وه‌رگرێ و له‌ هه‌مان كات دا به‌ كارایی پێویست له‌ ئه‌نجامی ستانداردكردنی چالاكییه‌كانیشی بگا. ئه‌م نه‌خشه‌ بونیادییه‌ پیی ده‌گوترێ بیرۆكراسی ته‌كنیكی تێكه‌ڵاوێكه‌ له‌ ستانداردكردن و دیارده‌ی ناوه‌ندڕه‌تێن(ی ده‌سه‌ڵات).

ئه‌و كارانه‌ی كه‌ تاكه‌كان ئه‌مڕۆكه‌ ده‌یكه‌ن، پێویستی به‌ ئاستێكی به‌رزی پسپۆڕی هه‌یه‌. بۆ زۆربه‌ی پیشه‌كان بڕوانامه‌ی كارناسی پێویسته‌. هه‌روه‌ها زۆرێك له‌ رێكخراوه‌كان بۆ دامه‌زراندنی تاكه‌كان، بڕوانامه‌ی كارناسی به‌رز (خوێندنی باڵا) به‌ پێویست ده‌زانن. چوونه‌ سه‌ری به‌رچاو و له‌ڕاده‌به‌ده‌ری زانستی مرۆڤایه‌تی بۆته‌ هۆی ئه‌وه‌ كه‌ پۆلێنه‌كردنێكی گشتی له‌ رێكخراوه‌كان پێك بێ كه‌ بۆ به‌رهه‌مهێنانی كاڵا و پێشكه‌شكردنی خزمه‌تگوزاری ته‌نیا كه‌سه‌ پسپۆڕ و شاره‌زاكانیان پێویسته‌. رێكخراوگه‌لێكی وه‌ك: نه‌خۆشخانه‌كان، تاقیگاكانی زانستی، زانكۆكان، مووزه‌خانه‌كان، كتێبخانه‌كان، كۆمپانیاكانی ئه‌ندازیاری خه‌ریته‌كێشی،

دامەزراوە خزمەتگوزارییە کۆمەڵایەتی و کۆمپانیاکانی ژمێریاری. ئەم بابەتە هۆی ئەوە کە پێویستی بە جۆرێك نەخشە (سیستەم)ی ڕێکخراوەیی هەست پێ بکرێ لە جیاتی پسپۆڕیخوازی ئەرکەکان، پشت بە پسپۆڕیخوازی کۆمەڵایەتی ببەستێ، واتە هەروەك لە بابەتەکانی بەشی سێ دا وەبیرتان دێتەوە، پسپۆڕخوازی لە سەر بنەمای خاوەندارێتی لێهاتووییە تاکەکەسییەکانە نەك بە سەر دابەشکردنی کاردا. وێنەی ئا ٤ — ٩ نەخشەی بونیادی گونجاو لەگەڵ بۆرۆکراسی تەکنیکی بە دەستەوە دەدا.

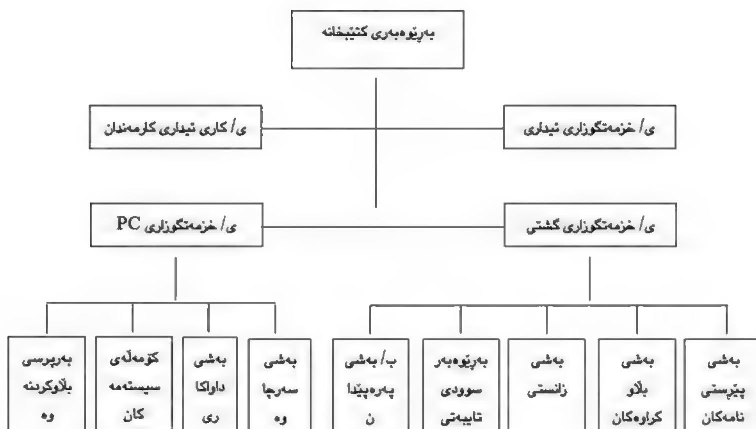


وێنەی ٤- ٩ ئا: بیرۆکراسی تەکنیکی (پیشەیی)

لەم بونیاددا، دەسەڵات لە ناوەڕۆکی چالاکیدا چڕ بۆتەوە، چونکە شارەزاییە گرنگە پێویستەکانی ڕێکخراوی لە بەر دەست دایە و هەروەها لە بەکارهێنانی لێهاتووییەکانی خۆیدا سەربەخۆییان هەیە (ئەم بابەتە لە ڕێگای دیاردەی ناوەندرەتێن دەکرێ و وەدی دێ) تەنیا بەشێك لە بیرۆکراسی تەکنیکی کە خاوەنی یاسا و ڕێسایەکی فەرمی بووە، ناوەندێکی پشتیوانییە، بەڵام چالاکییەکانی ئەو بۆ خستنەڕووی خزمەتگوزاری لە سەر کاکڵەی چالاکییەکان چڕ دەبێتەوە.[٦] وێنەی ب ٤ — ٩ کارایی ئەم بونیادیە لە کتێبخانەی زانکۆی ئاڵفادا نیشان دەدا.

---

٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی نۆهەم، و. ك.



وێنەی ٤ – ٩ ب: کتێبخانەی زانکۆی ئاڵفا

لایەنی بەهێز و لاواز

خاڵی بەهێزی بیرۆکراسی تەکنیکی ئەوەیە کە دەتوانێ ئەرکە تایبەتی و پسپۆڕییەکان (ئەو ئەرکانەی پێویستیان بە شارەزاییەکی زۆری پسپۆڕان هەیە) هەر بە هەمان کارایی ڕێژەییەوە، وەك بیرۆکراسی میکانیکی ئەنجام بدا. ڕەنگە تۆ بپرسی، بۆچی بەڕێوەبەری بیرۆکراسی تەکنیکی زیاتر گرنگی پێ نادا؟ ئەوە لە بەر ئەوە نیە کە بەڕێوەبەران بونیادی میکانیکی بە باشتر نازانن! لە ڕوانگەی دەسەڵات – کۆنترۆڵ لە بیرۆکراسی تەکنیکیدا بەڕێوەبەری بەرزی ڕێکخراو دەبێ بەشێکی بەرچاو لە کۆنترۆڵی خۆی دابەش بکا: بەڵام لە باتی

ئەوان کام ڕێکارانە هەڵدەبژێرێ؟ پسپۆڕانی تەکنیکی بۆ ئەنجامدانی کاریگەری پیشەکانی خۆیان، پێویستییان بە سەربەخۆیی و ئازادی کار و کردەوەیە.

خاڵی لاوازی بیرۆکراسی تەکنیکی هەر هەمان خاڵی لاوازە کە بیرۆکراسی میکانیکیش هەیەتی. یەکەم ئەوە کە لەم بونیاددا مەیلی پێکهێنانی ناکۆکی و ناتەبایی لە نێوان یەکە لاوەکییەکانی ڕێکخراودا هەیە. هەر کام لە بەشەکان لە هەوڵی وەدیهێنانی ئامانجە یەکەییەکانی خۆیان دان و زۆربەی کات ئامانجەکانی خۆیان لە ئامانجی بەشەکانیتر، یەکە و ناوەندەکانی دیکەی ڕێکخراو و تەنانەت خودی ڕێکخراویش بە گشتی، بەرزتر دەنرخێنن. دووەم لە بیرۆکراسی تەکنیکی دا پسپۆڕان هەر وەك هاوکارەکانی خۆی لە بیرۆکراسی میکانیکیدا بۆ دەرکردنی بڕیارەکان ملکەچی یاساکانن. تەنیا جیاوازییەکە ئەوەیە کە لە بیرۆکراسی تەکنیکی دا، ئەم یاسایانە لە لایەن خودی پسپۆڕەوە دادەنرێن. لەم جۆرە بونیاددا، کارمەندەکان لە خولەکانی ڕاهێنان دا، فێری ستاندارده تەکنیکی و بنەما ئەخلاقییەکانی ڕێکخراو دەبن. بۆ وێنە دادوەر و پەرستارەکان دەبێ لە پیشەکەی خۆیان دا ئازادی کردەوەیان هەبێ و ئەگەر ستاندارده تەکنیکییەکانیان کە شێوازی ئەنجامدانی کارەکەیان دیاری دەکەن، نەگۆڕ و چەق بەستوو بێ، بە لەمپەرێك لە سەر ڕێگای کاریگەرداربوونی ڕێکخراو دادەنرێ.

لە چ کاتێك دا پێویستە کەڵکی لێ وەرگرین؟

بیرۆکراسی تەکنیکی لەو کاتانەدا کە ڕێکخراو گەورە بووە، ژینگەی ئاڵۆز و سەقامگیرە و جۆرێك تەکنەلۆژیای دووبارەکراو بنەمایی کراوە لە ڕێگای تەکنیکیخوازییەوەیە، زۆرترین کارایی هەیە. کاکڵەی چالاکی لە لایەن کەسانێکی تەکنیکی شارەزاوە، کەسانێك کە فێربوون لەوان دا بۆتە بابەتێکی بنەمایی و بنچینەیی، بەڵام لەگەڵ ئەوەش دا دەستووری کاری ڕوونیش لەبەرچاو دەگرن، بەرپرسیار دەبن و ئەرك وەئەستۆ دەگرن. ژینگەی ئاڵۆز و سەقامگیر بەو واتایەیە کە ڕێکخراو پابەند دەبێ بە سوود وەرگرتن لە شارەزاییە ئاڵۆزەکان کە تەنیا دەکرێ لە ڕێگای ڕاهێنان و پەروەردەکردنی فەرمی و بەرنامەکانی فێرکارییەوە فێریان ببین. بەڵام سەقامگیری پێویست بۆ ئەوەش هەیە ئەم شارەزاییانە باش پێناسە و ستاندارد بکرێن.

چوونە سەری بەرچاو و لە ڕادەبەدەری زانست، بۆتە هۆی ئەوە کە بیرۆکراسی تەکنیکی لە دەیەی ١٩٨٠ بووە نەخشەیەکی بونیادیەکی باو. هاوکات لەگەڵ ئەوەش دا دامەزراندنی زۆرتر و

زۆرتری پسپۆڕان لە لایەن ڕێکخراوەکانەوە، ناچار بوون جۆرێك بونیادی دیکە، لە جیی بیرۆکراسی میکانیکی دانێن. بیرۆکراسی تەکنیکی بە گرتنە بەری شێوازی ناوەندڕەتێن لە بڕیاردان دا، تایبەتمەندییە باشەکانی شێوازی میکانیکی پاراست و بونیادیەکی ئەوتۆی پێك هێنا. لە ڕوانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵەوە، بیرۆکراسی تەکنیکی، بە بەراورد لەگەڵ بیرۆکراسی میکانیکی لە ئاستێکی نزمتر دایە. بە هەر حاڵ، ئێدهۆکراسی کە لە بەشەکانی داهاتووی ئەم باسەدا باسی دەکەین بە هۆی بوونی ئازادی کار و کردەوە سەرنجێکی زۆرتری بۆ لای خۆی ڕاکێشاوە.

بونیادی لقی (هۆبەیی)

هەر وەك وێنەی ئا ٥ — ٩ دەریدەخا، دەسەڵات لە بونیادی لقی (بەشی)دا بە دەست بەڕێوەبەری ناوەندییەوەیە.

وێنەی ٥ — ٩ ا: بونیادی بەشی

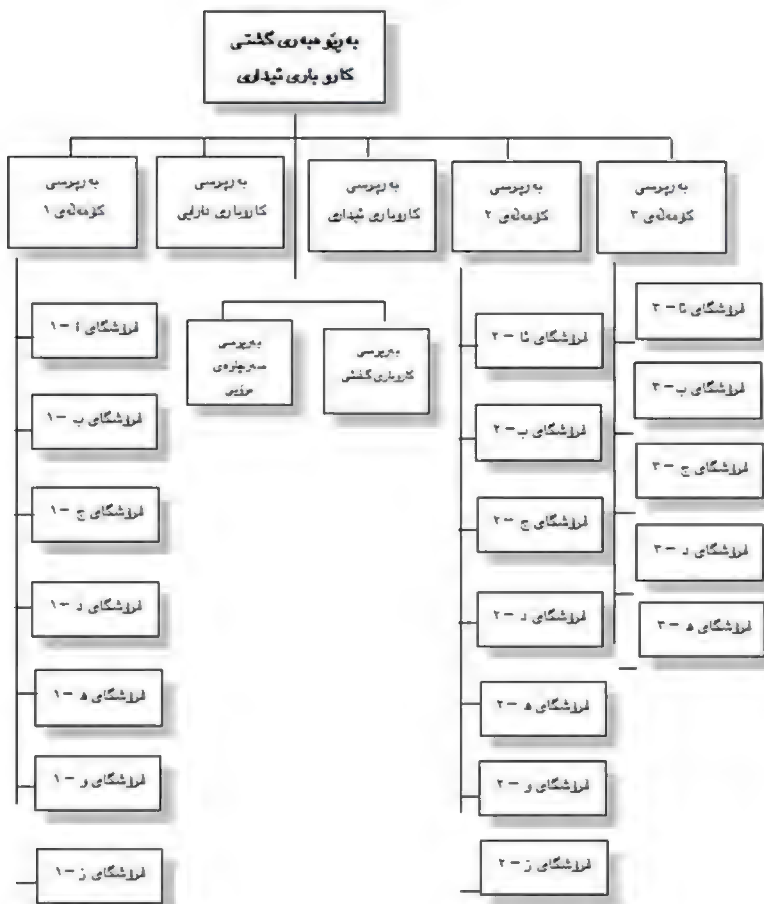
هۆی ئەم دیاردەیەش ئەوەیە کە بونیادی بەشی لە ڕاستی دا هیچ شتێك نیە جیا لە کۆمەڵەیەك یەکەی سەربەخۆ کە بونیادی بیرۆکراسی میکانیکییان هەیە و چالاکییانیان لە لایەن ئیدارە ناوەندییەکانەوە ئاڕاستە دەکرێن. بە هۆی ئەوە کە بەشەکان سەربەخۆن، ئەم بابەتە ئیزنی ئەوە بە بەڕێوەبەری ناوەندی دەدا کە کۆنترۆڵێکی زیاتر ڕەچاو بکا.[٧]

بە تێڕوانینێکی ورد لە بونیادی بەشی (هۆبەیی)، بە ڕوونی ئەو ڕاستییە دەردەکەوێ کە بەشەکان خۆیان بە جۆرێك کۆمپانیا دادەنێن کە بیرۆکراسی میکانیکی بەسەریان دا زاڵە. بەشەکان لە کۆمەڵەی ئەرکەکان دا بە دابەشکردنی کار لە ئاستێکی بەرزدا، کۆبوونەوەی دەسەڵات بە شێوەی چڕ لە دەست بەڕێوەبەران دا، ڕێك دەخرێن[*]. وێنەی ب ٥ — ٩ کارکردی ئەم جۆرە بونیادیە دەردەخا.

---

٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی نۆهەم، و. ك.

* ڕێك دەخرێن: لە ڕاستیدا هەر هەمان ڕێکخستنە کە کوردییەکی پەتییە. ڕێکیانخە، ڕێکم خستن، ڕێکی خستن و ... نموونەکانی دیکەی ئەم دەستەواژەیە لە شێوەی جۆراوجۆردا. و. ك.



وێنەی ٥ – ٩ ب: فرۆشگاکانی کۆمپانیای بێتا

لایەنی بەهێز و لاواز

یەکێك لە بابەتە بەرچاوەکانی بیرۆکراسی میکانیکی ئەوەیە کە ئامانجە یەکەییە ئەرکەکان مەیلیان لەوەیە بەرامبەر بە ئامانجە گشتییەکانی رێکخراو زەق ببنەوە و خۆیان دەربخەن. یەکێك لە لایەنە بەهێزەکانی بونیادی لقی (هۆبەیی) ئەوەیە کە لەم جۆرە بونیاددا، رێکخراو هەوڵ دەدا تا لە رێگای پێسپاردنی دەسەڵات بە تەواوی و بەرپرسایەتی بەرهەمهێنان و فرۆشتنی کاڵایەك یان خزمەتگوزارییەکی تایبەتی بە یەکەیەك، کۆتایی بەم بابەتە دێنێ. کەواتە یەکێك لە تایبەتمەندییە باشەکانی بونیادی بەشی ئەوەیە کە بەرپرسایەتیخوازییەکی زۆرتر لەبار دەکا و پێداگری لە سەر دەرەنجامەکانی دەکا.

خاڵێکی بەهێزی دیکەی بونیادی بەشی ئەوەیە کە کارمەندی ئیدارە ناوەندییەکان لە مشتومڕ لەگەڵ شتە لاوەکیە رۆژانەییەکانی دوور دەکەونەوە و دەرەتانێکی زۆرتریان بۆ سەرنجدان بە ئامانج و چالاکییە درێژخایەنەکانی رێکخراو دەبێ. ئاشکرایە کە لایەنەکانی سەربەخۆیی و خۆبژی بونیادی بەشی، ئەوی وەك ئامرازێکی زۆر باش بۆ پەروەردەکردن و راهێنانی بەڕێوەبەرانی گشتی لـێ کردوە. ئەوەش خۆی تایبەتمەندییەکی باشە کە بونیادی بەشی بە بەراورد لەگەڵ بیرۆکراسی میکانیکی هەیەتی و پێداگری لە سەر پسپۆڕیخوازی دەکا. واتە بونیادی بەشی مەیدانێکی زۆر لە ئەزموون لەگەڵ یەکە سەربەخۆکان بە بەڕێوەبەران دەبەخشێ. ئەم بەرپرسایەتی و سەربەخۆییە تاکەکەسییە، دەرەتانێکی پێداون کە رێکخراو بە هەموو کەم و کوڕی و باشییەکانی بەڕێوەببەن. کەواتە رێکخراوێکی گەورەی خاوەن پازدە بەش، پازدە بەڕێوەبەری بەشی پەروەردە دەکا، بەڕێوەبەرانێك کە روانگەیەکی گشتیخوازانە لەخۆیان دا پێك دێنن و لە ئاستی بەرز (لوتکە)ی رێکخراودا پێویستە هەبن.

خاڵێکی بەهێزی دیکەی بونیادی بەشی ئەوەیە کە یەکە سەربەخۆکان دەتوانن بە لانیکەمی کاریگەری لە سەر رێکخراو لە کۆی گشتی رێکخراو وەلا بنرێن و بخرێنە پەراوێزەوە. کارکردنی ناکاریگەری یەکەیەك کاریگەرییەکی زۆر کەمی لە سەر بەشەکانی

دیکە دەبێ. هەر بەم شێوەیە، بونیادی بەشی بە کەم کردنەوەی ئەم ئەگەرە کە کارکردنی لاوازی بەشێك، کارکردی بەشەکانی دیکەش کەم دەکاتەوە، ئاستی قەبووڵ کردنی ریسك و مەترسی رێکخراویش کەم دەکاتەوە.

بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان دەردەخەن کە یەکێك لە جیاوك و تایبەتمەندییە باشە راستەقینەکانی بونیادی بەشی پێکهێنانی یەکە سەربەخۆ و خۆبژێیەکان، لە نێوخۆی رێکخراوێکی گەورەتردایە. بەشەکان خۆیان لە بەرامبەر پرس و گیرو گرفتەکان دا هەستیارن و بەرپرسایەتی و جێ بە جێ کردنی کارەکانیان لە ئەستۆیە و تایبەتمەندی پسپۆڕیخوازییان هەیە و دەتوانن زانیارییەکان کۆنترۆڵ بکەن، راست وەك رێکخراوێك کاری خۆیان دەبەنە پێش. بەوحاڵەش، یەکەکان هەروەها سوود لە تایبەتمەندی دەستپێوەگرتن بە هۆی پێوانەکردن لە پلاندانان، راکێشانی سەرمایە و دابەشکردنی مەترسی و ریسك سوود وەردەگرن.

ئێستاش باسی لایەنە لاوازەکانی بونیادی بەشی دەکەین کە کەمیش نین. یەکەم ئەوە کە کاری دووبارە لە چالاکی و لە بەکاربردنی سەرچاوەکان دا روو دەدا. بۆ وێنە هەر کام لە بەشەکان رەنگە یەکەیەکی لێکۆڵینەوەیی بە بازاڕ کردنی هەبێ. ئەگەر ئەم بەشە سەربەخۆیانە نەبوونایە، هەموو یەکەکانی توێژینەوەیی بە بازاڕکردن لە شوێنێك دا کۆ دەبوونەوە و بە تێچوویەکی کەمترەوە کارەکانیان دەکرد. کەواتە بونیادی بەشی کاری دووبارە لە چالاکییەکانیدا زۆر دەکا و ئەمەش خۆی تێچوونەکانی رێکخراو دەباتە سەر و کاراییەکەی کەم دەکاتەوە.

کەم و کوڕییەکی دیکەی بونیادی بەشی پێکهێنانی پێك ناکۆکی لە نێوان یەکەکان دایە. لەم نەخشە و داڕشتنە بونیادییەدا بۆ هاندانی هاوکاری نێوان بەشەکان ئەنگیزە و پاڵنەرێکی کەم هەیە. سەرەڕای ئەوەش چونکە لە نێوان بەشەکان و ئیدارەکانی ناوەندا لە سەر شێوەی سەقامگیری خزمەتگوزارییە پشتیوانەکان باس و مشتومڕ هەیە، ناکرێ لە خۆ لە پێکناکۆکی و ناتەبایی ببوێری.

هەرچەند ژمارەیەکی زۆر لە بەشەکان سەرکەوتوو بن کە لایەنی چڕ نەبوونەوە بە خزمەتگوزاری پشتیوانی بدەن، پەیوەستبوونیان بە ئیدارەکانی ناوەندییەوە کەم دەبێتەوە و دواجار کارمەندی ئیدارە ناوەندییەکان دەسەڵاتێکی زۆریان بەم بەشانە ناشکێ. سەربەخۆیی بەڕێوەبەران ئەگەر زۆرتر لایەنی تیۆرییان هەبێ تا پراکتیکی، دەتوانن بەڕێوەبەری بەشەکان ئازار بدەن. هەرچەندە بونیادیەکی ئەوتۆ ئازادییەکی گشتی بە بەشەکان دەدەن بەڵام ئەم سەربەخۆیی و خۆبژێیە بە کۆمەڵێك بەربەست و لەمپەرەوە پێیان دەدرێ. بەڕێوەبەری بەش لە

بەرامبەر دەرەنجامەکان دا بەرپرسایەتییەکی گشتی و تەواوی هەیە، بەڵام چونکە دەبێ لە چوارچێوەی ڕێبازێکی یەکسان دا کار بکا کە لە لایەن ئیدارەی ناوەندییەوە دانراوە، هەست بە نارەزامەندی دەکا و پیی وایە دەسەڵاتەکەی لە بەرپرسایەتییەکەی کەمترە.

دواجار بونیادی بەشی سەبارەت بە هاوئاهەنگی کۆمەڵێك گیرو گرفت پێك دێنێ. کارمەندەکان بە گشتی ناتوانن لە نێوان بەشەکان دا هاتوچۆ بکەن، بە تایبەتی کاتێك کە کاڵا و خزمەتگوزاری جیاواز بەرهەم بێنن و پێشکەشی بکەن.

لە چ کاتێك دا پێویستە کەڵکی لێ وەرگرین؟

پێوەری سەرەکی دیاریکەربوونی کەڵك وەرگرتن لە بونیادی بەشی فرە چەشنی و جۆراوجۆری لە بەرهەمهێنان یان بازاڕدایە. کاتێك ڕێکخراوێك ستراتیژی جۆراوجۆر هەڵدەبژێرێ (واتە بوون بە ڕێکخراوێك بە چەند بەرهەم یان بازاڕی جیاوازەوە) بونیادی بەشی بە بەراورد لەگەڵ بیرۆکراسی میکانیکی، بۆ ئەو دەبێتە سەرووتر لە هەمو شتێك. کاتێك ڕێکخراوێك روو لە فرەچەشنی دەکا، پێکناکۆکییەکان لە رەهەندە ئاسۆییەکانی ڕێکخراودا لە نێوان یەکەکان دا زۆرتر دەبن و گۆڕینی نەخشەی بونیادی ڕێکخراوەیی دەبێتە شتێکی پێویست.

هۆکارەکانی پێویست دیکە (بۆ کەڵك وەرگرتنی بونیادی بەشی) بریتییە لە قەبارەی ڕێکخراو، تەکنەلۆژیا و ژینگە. هاوکات لەگەڵ زۆرتربوونی قەبارەی ڕێکخراو، هاوئاهەنگی نێوان یەکەی ئەرکەکان زۆر ئەستەم دەبێ و ناوەندێتی سەرنجی ئەندامان بە ئامانجەکان، چەتوون دەبێ. قەبارەی ڕێکخراوەیی جێگۆڕکیی ئامانجەکان تاڕادەیەکی زۆر وا دێتە بەرچاو کە پەیوەندییان پێکەوە هەیە. کەواتە گەورەبوونی قەبارەی ڕێکخراو، هەوڵدان بە مەبەستی کەڵك وەرگرتن لە بونیادی بەشی هان دەدا. هەموو تەکنەلۆژیاکان لەگەڵ بونیادی بەشیدا دەگونجێن. بۆ ئەوەی تەکنەلۆژیایەك لەگەڵ بونیادی بەشیدا بگونجێ، دەبێ شیاوی دابەشکردن بێ. بەش بەش کردنی ڕێکخراو تەنیا کاتێك دەکرێ کە دابەشکردنی تەکنەلۆژیای ئەو بتوانێ بە شێوەیەکی کاریگەردار لە بەشە جۆراوجۆرەکان دا دابەش بکرێ.[8] دواجار ژینگەش کاریگەری لە سەر بەکارهێنانی بونیادی بەشی هەیە. بونیادی بەشی کاتێك باشترین کارایی

---

٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی نۆهەم، و. ك.

هەیە کە ژینگە نە زۆر ئالۆز بێ و نە زۆریش چالاك. بۆچی؟ چونکە ژینگە زۆر ئالۆز و چالاکەکان لەگەڵ پرسی ستاندارد نەبوونی بەرهەم و پرۆسەکان پەیوەندیدارن. لە کاتێك دا بونیادی بەشی تا رادەیەکی زۆر وەك بیرۆکراسی میکانیکی پێداگری لە سەر ستانداردکردنی بەرهەم و پرۆسەکان دەبێ. کەواتە بونیادی بەشی مەیلی ژینگەیەکە و لەگەڵی دەگونجێ کە زۆر سادەتر لە ژینگەی ئالۆزن و سەقامگیرترن لە ژینگەیەکی چالاك.

ئێدهۆکراسی (بونیادی تایبەت بە کار - کاتی)*

ئەم جۆرە بونیادیە ئەم تایبەتمەندییانەی هەیە: دابەشکردنی ئاسۆیی زۆر، دابەشکردنی ستوونی کەم، فەرمی بوونی کەم، ناوەندڕەتێن، هەستیاری و نەگۆڕ بوون.

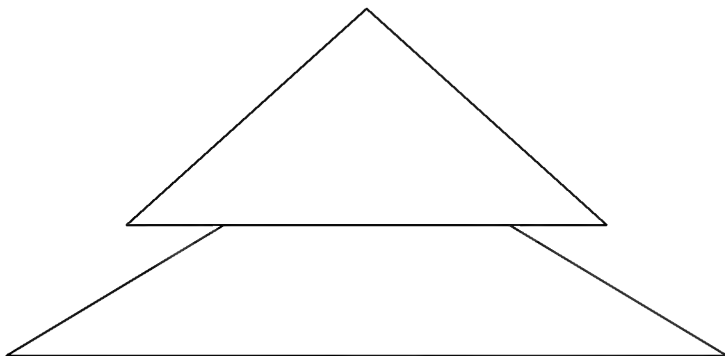
دابەشکردنی ئاسۆیی لە بەر ئەوە لەم بونیادیەدا زۆرە کە ئەو رێکخراوانەوەی ئەم جۆرە بونیادیان هەیە کەڵك لەو کارمەندانە وەردەگرن کە پسپۆڕی و ئەزموونێکی زۆریان هەیە. بە هۆی ئەوە کە دابەشکردنی ستوونی بە پێکهێنانی ئاستە جۆراوجۆرەکانی بەڕێوەبەری دەبێتە لەمپەر بۆ خۆگونجاندنی رێکخراو لەگەڵ ژینگەدا، هەربۆیەش لەم جۆرە بونیادیەدا دابەشکردنی ستوونی کەمە. هەروەها لەم جۆرە بونیاددا پێویستییەکی ئەوتۆ بۆ سەرپەرستی کردن نیە چونکە رەفتاری چاوەڕوانکراوی بەڕێوەبەر لە کارمەندەکانی لەواندا بۆتە خوو و خەدە و ریشەی لە دەروونیان داکوتاوە.

پێشتر لەوە تێگەیشتین کە پیشەخوازی و فەرمی کردن بە شێوەیەکی پێچەوانە پەیوەندییان پێکەوە هەیە. ئێدهۆکراسی هیچ ناوازە و تایبەتبوونێکی نیە. لە بونیادیەکی ئەوتۆدا یاسا و رێسا بەرتەسکەکان بوونیان نیە. یاسا و رێساکان زۆر گۆڕانخواز و نەرم و نیانن. خودی گۆڕانخوازی پێویستی بەوەیە کە فەرمی کردن روو نەدا. تەنیا لە شوێنێك کە ستاندارد کردنی ئاکارمان مەبەستە، یاسا و رێساکان کاریگەردارن. لەم بوارەدا، رەنگە جیی خۆی بێ کە بیرۆکراسی تەکنیکی لەگەڵ ئێدهۆکراسیدا بەراورد بکەین. هەر دوو بونیاد کەڵك لە کەسانێکی تەکنیکی و پسپۆڕ وەردەگرن. جیاوازی سەرەکی ئەوەیە کە بیرۆکراسی تەکنیکی کاتێك لەگەڵ گرفتێك بەرەوڕوو دەبێتەوە، دەست بە جێ لە چوارچێوەی هێندێك پلان و

* ئێدهۆکراسی (پێکهاتەی تایبەت بە کار - کاتی): مەبەست لەوەیە کە ئێدهۆکراسی واتە پێکهێنان و دروستکردنی گرووپێك کە بە تایبەتی بۆ کارێکی تایبەت و بۆ ماوەیەکی کاتییە). و. ك.

بەرنامەی ستاندارد کراوی لـێ دێ بە شێوەیەك کە پسپۆڕان دەتوانن بە شێوەیەکی یەك چەشن و یەکسان لەگەڵی بەرەوڕوو دەبنەوە و چارەسەری دەکەن. لە بونیادی ئێدهۆکراسی (بونیادی تایبەت بە کار – کاتی)دا بۆ پرس و گرفت دەبێ رێگاچارەیەکی داهێنراو بخرێتەڕوو. لە ئاکام دا ستانداردکردن و فەرمی کردن پێکەوە ناتەبان و لەگەڵ یەکدا ناگونجێن. بڕیاردان لە بونیادی ئێدهۆکراسیدا، بە شێوەی ناوەندڕەتێن (ناناوەندی) دەردەچن. ئەم بابەتە بۆ خێرایی و گۆڕانخوازبوون پێویستە و لە بەر ئەوەی ناکرێ چاوەڕوانی ئەوەمان لە بەڕێوەبەری بەرز هەبێ کە لە بڕیاردانەکان دا لێهاتوویی و شارەزایی پێویستی هەبێ، هەربۆیە ئێدهۆکراسی بۆ بڕیاردان پشت بە کۆمەڵە ناچڕ و ناناوەندییە تەکنیکییەکان دەبەستێ.

بە بەراورد لەگەڵ بونیادکانی دیکە، ئێدهۆکراسی جیاوازییەکی زۆری لەگەڵ ئەوانیتردا هەیە. ئەم جیاوازییە لە وێنەی ا ٦ – ٩ دا وەبەرچاو دەکەوێ.



وێنەی ٦ – ٩ ا: ئێدهۆکراسی یان بونیادی تایبەت بە کار - کاتی

له بەر ئەوەی لە بونیادی ئێدهۆکراسی دا ستانداردکردن و فەرمی کردنێکی ڕێژەیی هەیە، هەربۆیە بونیادی تەکنیکی لەودا پێداگری لە سەر دەکرێ.

بە هۆی ئەوە کە بەڕێوەبەرانی ناوەندی، کارمەندەکانی ناوەندی پشتیوان و کارمەندکانی چالاکی هەموویان کەسانێکی پسپۆڕن، جیاوازی نەریتی لە نێوان سەرپەرست و کارمەندەکان و ریز و ناوەندەکان بە باشی دەرناکەوێ، لە ئێدهۆکراسی دا، دەسەڵات بە بێ سەرنجدان بە پۆستی تاکەکەسی بە دەست کەسانێکی شارەزا و لێهاتووەوەیە.[٩]

ئێدهۆکراسییەکان لە ڕەهەندی واتاییەوە بە گرووپەکانی کۆمەڵە کارییەکان دادەنرێن. پسپۆڕان لە گرووپە گۆڕانخوازەکان دا پۆلێنە دەکرێن کە یاسا و ڕێسا و شێوازی کاری ستانداردی ڕێژەییان تێدایە. هاوئاهەنگی لە نێوان ئەندامانی گرووپەکەدا لە ڕێگای دابەزین و کەمکردنەوەی دوو لایەنەوە دەکرێ. وێڕای گۆڕانی هەلومەرج، ئەو چالاکییانەش کە ئەنجامی دەدا، دەگۆڕێ. بەڵام ئێدهۆکراسییەکان روو لە دابەشکردنی ئاسۆیی ئیدارەکانی خۆیان وەرناگێڕن.

بە گشتی بەش بەش کردنی یەکەکان بۆ دیاریکردنی ئەرکەکان دەکرێ. بەڵام ئەندامانی ئەم یەکانە دەبنە گرووپە بچووکە کارییەکان و بۆ بەجێگەیاندنی ئەرکەکانیان یەکەی ئەرکەکان لە بەر چاو ناگرن. وێنەی ب ٦ — ٩ کارایی ئەم جۆرە بونیادیە دەردەخا.

لایەنە بەهێز و لاوازەکان

دیرۆکی ئێدهۆکراسی دەگەڕێتەوە بۆ کاتی پێکهاتنی گرووپە پسپۆڕییەکان لە ماوەی شەڕی جیهانی دووەم دا. ئەو کاتە کە گرووپە تایبەتییە بچووکەکان پێك دەهاتن و پاش بەجێگەیاندنی ئەرکەکەیان هەڵدەوەشانەوە. خولی کارکردن و چالاکییان بە شێوەیەکی روون و دیاریکراو دیار نەبوو. ڕەنگبوو کۆمەڵە بۆ ئەرکێکی یەك ڕۆژە یان یەك مانگە یان یەکساڵە پێك بێ. ئەو ڕۆڵانەی کە تاکەکان لەم گرووپانەدا دەیانگێڕا، شیاوی گۆڕان بوو و پشتیان بە چییەتی و ئاڵۆزی ئەرکەکە بەستبوو. کۆمەڵە دەیتوانی بە سەر تاقم یان یەکەگەلێکی لاوەکیش دا دابەش ببێ و هەر کامیان بەرپرسایەتی بەشێك لە کارەکە وەئەستۆ بگرن. تایبەتمەندییەکانی ئەم گرووپە تایبەتییانە بریتی بوو لە: توانایی لە دژکردوەی خێرا بەرامبەر بە گۆڕانکاری و داهێنانە نوێیەکان، ئاسانکاری لە هاوئاهەنگی لە نێوان پسپۆڕە جۆراوجۆرەکان دا.

---

٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی نۆهەم، و. ك.

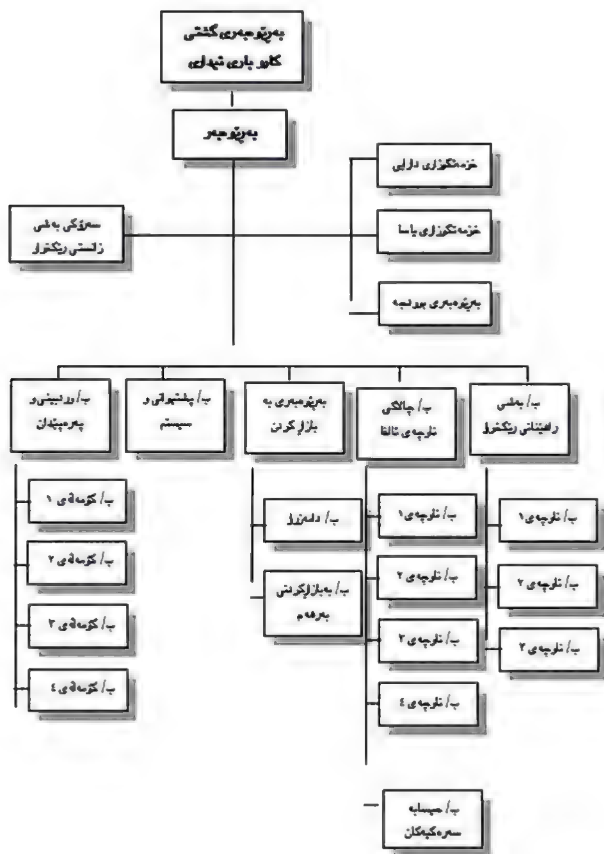
ئێستا پتر لە نیو سەدەیە شەڕی جیهانی دووەم کۆتایی پێ هاتووە بەڵام تایبەتمەندی ئەم گرووپە تایبەتییانە یان ئەوەی ئەمڕۆکە ئێمە پێی دەڵێین ئێدهۆکراسی، هێشتا هەر ماوە. کاتێك کە گرنگ و پێویستە ڕێکخراو خۆی بگونجێنێ و داهێنەر بێ، کاتێك کە پێویست پسپۆڕەکان لە بوارە جۆراوجۆرەکان دا بە بەشداری یەکسان بۆ مەبەستی وەدیهاتنی ئامانجێکی هاوبەش و گشتی هەوڵ بدەن، و هەروەها ئەرکەکان هێندە ئاڵۆزن کە تاکەکەسێك بە تەنیا پێیان ناوەستێ (ناتوانێ جێ بە جێیان بکا)، ئەو کاتە کەڵك وەرگرتن لە ئێدهۆکراسی شتێکی پێویستە.

یەکێك لە ڕەهەندە خراپەکان کە ئێدهۆکراسی ناتوانێ لەخۆی بسڕێتەوە پێکناکۆییە کە بە شێوەیەکی سرووشتی تێدایە. پەیوەندییەکی روون و دیاریکراو لە نێوان بەرپرس و بەردەست دا نیە. سەبارەت بە بەرپرسایەتی و دەسەڵاتەکان ناڕوونییەکی زۆر هەیە. چالاکییەکان ناتوانن لە بەشە جۆراوجۆرەکان دا روو بدەن. بە کورتی، ئێدهۆکراسی تایبەتمەندییە باشەکانی ستانداردکردنی کاری تێدا نیە.

ئێدهۆکراسی، ناتەبایی کۆمەڵایەتی و دەروونی بۆ ئەندامان پێك دێنێ. درووستکردنی پەیوەندی کاری لە سەر بنەمایەکی هەمیشە بە ئاسانی و خێرا نالوێ و ناگونجێ. بۆ زۆرێك لە کارمەندەکان گونجان یان زاڵبوون بە سەر گۆڕانکارییە خێراکان، مانەوە و ژیانکردن لە گرووپێکی کاتی و بوونی بەرپرسایەتی هاوبەش لەگەڵ ئەندامانی دیکە زۆر ئەستەم و چەتوونە.

بە پێچەوانەی بیرۆکراسی، ئێدهۆکراسی تێکەڵاوێکی بونیادیی یان پەیکەربەندییەکی ناکارامەیە. جۆرێك نەخشەی بونیادیی زیان هەڵگرە. هەر وەك یەکێك لە خاوەنڕاکان باسی ئەوەی کردوە کە زۆرێك لەم گرووپانە لە نێو دەچن یان ئەوەی کە بۆ خۆبواردن و هەڵاتن لە بێ متمانەیی بە جۆرێك تێکەڵاوییەکی بونیادیی شێوە و فۆڕمی خۆیان دەگۆڕن.[١٠] لەگەڵ هەموو ئەوانەش دا ڕەنگە پرسیار بکەی کەواتە دەبێ قەت کەڵکی لـێ وەرنەگیردرێ؟ پێویستە بڵێین کە ئەم گرووپاتە لە دابینکردنی پێویستییە تایبەتییەکان، تایبەتمەندییە گۆڕانخوازەکان و داهێنەربوون لە کاردا، هێندە باشە کە کەم و کوڕی گەورەی خۆی واتە کارا نەبوونی دادەپۆشێ.

١٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی نۆهەم، و. ك.



وێنەی ٩ – ٦: ناوەندی لێکۆڵینەوەی ئالڤا

له چ کاتێك دا پێویسته کەڵکی لێ وەرگرین؟

هەموو ڕێکخراوێك ناتوانێ کەڵك له ئێدهۆکراسی وەربگرێ. ئەو هۆکاره دیاریکەرانەی که له کاتی ئێدهۆکراسیدا کاریگەر و بەسوودن بریتین له: ستراتیژی ڕێکخراو، تەکنەلۆژیا، ژینگه و قۆناغەکانی ژیان و مانی ڕێکخراو.[11]

ئێدهۆکراسی، لەگەڵ ستراتیژی فره چەشن و جۆراوجۆر له بەرهەمهێنان و خزمەتگوزاری، گۆڕان و گۆڕانکاری و هەروەها قەبووڵکردنی مەترسی و ریسکی گەورەدا دەگونجێ. ستراتیژیگەلێکی ئەوتۆ گۆڕانخوازی دەروونی و زاتی له ئێدهۆکراسی دا پێویست دەکەن.

تەکنەلۆژیای بەکارهێنراو له ئێدهۆکراسی دا دووبارەنەکراوه. تەکنەلۆژیایەکی دووبارەنەکراو دەبێ بۆ دژکردەوه بەرامبەر به ستراتیژییەکانی گۆڕینی ڕێکخراو کەڵکی لێ وەرگیردرێ. لەم بونیاددا، تەکنەلۆژیا ئاستێکی کەم له فەرمی بوونی دەبێ و بۆ دژکردەوه لەخۆ نیشان دانی درووست و گونجاو پشت به لێهاتوویی و شارەزایی پسپۆڕان دەبەستێ. لەگەڵ ئەوەش دا لەمڕووەوە که تەکنەلۆژیا له سەر بنەمای توانایی پسپۆڕه جۆراوجۆرەکانەوه هەڵبژێردراوه، هەربۆیه زۆر ئاڵۆزه. له بەرامبەردا، هاوئاهەنگی و یەکانگیری لێهاتوویی پسپۆڕی و ناتەباییش پێویستن. ئێدهۆکراسی بۆ ئاسانکاری ئەم هاوئاهەنگییه میکانیزمێکی گونجاوه.

ژینگەی گونجاو و لەباری ئێدهۆکراسی ژینگەی چالاك و ئاڵۆزه. چونکه کاری نوێخواز و تازه، ڕووداوه پێشبینی کراوەکان لەگەڵ ژینگەیەکی چالاك دا پەیوەندییان پێکەوه هەیه و هەروەها به هۆی ئەوه که کاری نوێ و تازه و داهێنراو ئاڵۆزه و هەربۆیەش لەگەڵ ژینگەی ئاڵۆزدا(ژینگەیەك که تێگەیشتن و شی و شرۆڤه و گۆڕینی ئەستەمە) پەیوەندییان پێکەوه هەیه.[12]

بونیادی ئێدهۆکراسی بۆ ساڵەکانی سەرەتای ژیانی ڕێکخراو گونجاو و باشه. چونکه ڕێکخراو له ساڵەکانی سەرەتای دامەزرانی دا پێویستی به گۆڕانخوازییەکی زۆرتره بۆ ئەوەی

---

۱۱ . بڕوانه کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی نۆهەم، و. ك.

۱۲ . بڕوانه کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی نۆهەم، و. ك.

پشك و بەشی مەبەستی خۆی لە بازاڕدا دیاری بکا و بە روونی دەستنیشانی ئەوە بکا کە بە چ شێوەیەك دەتوانێ بە ئامانجەکانی بگا. هەروەها لە ساڵەکانی یەکەمی بیچمگرتنی ڕێکخراودا ئاستی داهێنان و نوێنگەری بۆ مانەوە زۆر بەرزە.

وا باس کراوە کە ئێدهۆکراسی زۆرتر لەو چەشنە پیشەسازییانەدا کارایی هەیە کە لاو و تازەن. بە تایبەتی ئەوانەی کە پاش شەڕی جیهانی دووەم سەریانهەڵداوە. بۆ وێنە ڕێکخراوگەلێکی وەك پیشەسازی ئاسمانی (کەشناسی)، ئەلیکترۆنی، ڕاوێژکاری و دامەزراوە توێژینەوەییەکان.

دوایین خاڵ سەبارەت بە ئێدهۆکراسییەکان ئەو مەیلەی ئێستایە بۆ کەڵك وەرگرتن لێیان. لە ماوەی دەیەی ١٩٧٠ و ١٩٨٠دا، ئەم نەخشە بونیادییە، بە هۆی مەیل و حەزی بەڕێوەبەران بۆ کەڵك وەرگرتن لە شێوازە نوێیەکان، سوودی لـێ وەردەگیرا. ئەم بونیادیە زۆرتر لەگەڵ ژینگەگەلێکی ئەکتیڤ و ئاڵۆزدا دەکرا سوودی لـێ وەرگیرێ. سەرەڕای ئەوەش، ڕاستییەکەی دیکەش هەبوو کە ڕێکخراوەکان بە شێوەیەکی بەردەوام لە زیاتربوون دا لە لایەن پسپۆڕانی تەکنیکییەوە بەڕێوە دەچن و بۆ بەڕێوەبەرەکان شتێکی ئاساییە کە جۆرێك نەخشەی کاری هەڵبژێرن کە پێداگری لە سەر کەڵك وەرگرتن لە کۆمەڵەکانی خاوەن سیستەمی بڕیاردانی ناوەندڕەتێن(ناناوەندی) و کۆمەڵە پسپۆڕییەکان بکا.

پوختە

لە کاتێك دا کە کۆمەڵگاکەمان پڕ بووە لە میلیۆنان ڕێکخراو، ئەوان دەتوانن لە چوارچێوەی یەکێك لەو پێنج بونیاد یان پەیکەرەی خوارەوەدا جێیان بێتەوە: بونیادی سادە، بیرۆکراسی میکانیکی، بیرۆکراسی تەکنیکی، بونیادیی بەشی (لقی) و ئێدهۆکراسی یان بونیادیەکی تایبەت بە کار — کاتی.

هەروەك لە خشتەی ١ — ٩ نیشان دەدەرێ، بونیادی سادە و ئێدهۆکراسی لە بنەڕەت دا بونیادگەلێکی ئۆرگانیکی (ژیانەکی)ن، لە حاڵێکدا سێ جۆر بونیادی دیکەش لایەنی میکانیکی یان هەیە.

تایبەتمەندییەکان	بونیادی سادە	بیرۆکراسی مکانیکی	بیرۆکراسی تەکنیکی(هونەری)	بیرۆکراسی بەشی (لقی)	ئێدهۆکراسی
پسپۆڕخواز	کەم	زۆر	زۆر	زۆر	زۆر
فەرمی بوون	کەم	زۆر	کەم	لە هەموو بەشێك دا زۆر	کەم
ناوەندێتی	زۆر	زۆر	کەم	بەرتەسك	کەم
ژینگە	سادە و چالاك	سادە و سەقامگیر	ئالۆز و سەقامگیر	سادە و سەقامگیر	ئالۆز و چالاك
پۆلێنەکردنی گشتی بونیادیی	ئۆرگانیك	ماشینی (میکانیکی)	ماشینی (میکانیکی)	ماشینی (میکانیکی)	ئۆرگانیك

خشتەی ١ – ٩: پوختەیەك لە تایبەتمەندییەکانی نەخشەی پێنج جۆر بونیاد.

بونیادی سادە بۆ رێکخراوە بچووك و رێکخراوگەلێك کە لە قۆناغی درووست بووندان و ئەو رێکخراوانەی کە لە ژینگەیەکی سادە و چالاك دا چالاکی دەکەن شتێکی باشە کە سوودی لـێ وەرگیردرێ و هەروەها دژکردەویەکە لە بەرامبەر قۆناغە قەیرانییەکان و کاتێك کە رێکخراوەکان خوازیاری دەسەڵاتی ناوەندین.

بیرۆکراسی میکانیکی، بۆ رێکخراوە قەبارە گەورەکان و لە ژینگە سادە و سەقامگیر و هەروەها لەو رێکخراوانەی کە جۆرێك تەکنەلۆژیا بەکار دێنن کە لە کارە دووبارەکراو و ستانداردەکان پێکهاتووە باش و لەبارە. بیرۆکراسی تەکنیکیش بۆ رێکخراوە گەورەکان کە بە جۆرێك تەکنەلۆژیای دووبارەکراو دارێژراون گونجاو و لەبارە. لەمرووە ئەندامانی بیرۆکراسی تەکنیکی پسپۆڕانی تەکنیکین (تەکنیسییەن) کە لەگەڵ ژینگەیەکی ئالۆزدا بەرەوڕوون. بۆ کارکردن بە شێوەیەکی کاریگەر لەگەڵ ئەم پسپۆڕە تەکنیکی و ژینگەیەکی ئالۆزدا، بونیادی ناوەندڕەتێن (ناناوەندی) پێویستە.

بونیادی بەشی (لقی) تاڕادەیەك هاوشێوەی بیرۆکراسی میکانیکییە. بە هەر حاڵ، ئەم بونیادیە بۆ وڵامدانەوە بە ستراتیژییەك کە پێداگری لە سەر فرەچەشنی بەرهەم یان خزمەتگوزارییەکان دەکاتەوە و هەروەها لە شوێنێك دا کە ڕێکخراو گەورەیە و تەکنەلۆژیاکان دەکرێ بەش بەش بکرێن و ژینگە سادە و سەقامگیرە گونجاو و لەبارە.

ئێدهۆکراسی پێویستی بەوەیە کە بەشی هەرە زۆری کۆنترۆڵی بەڕێوەبەری بەرز بە ئاستەکانی دیکە بسپێردرێ. لە تیۆری دەسەڵات — کۆنترۆڵدا لەم جۆرە بونیاددا بە بەراورد لەگەڵ بونیادکانی دیکە، کەمترین ئاستی گونجانی تێدایە. لە چ کاتێك دا بەڕێوەبەری بۆ ڕێکخراوەکەی هەڵێدەبژێرێ؟ کاتێك کە ستراتیژی فرەچەشن، گۆڕان و ریسك و مەترسی گەورە بگرێتە بەر و یان کاتێك کە تەکنەلۆژیای ڕێکخراو دووبارەنەکراوە و ژینگەیەك کە لەگەڵی بەرەوڕوویە، چالاك و ئالۆزە. هەروەها ئەم جۆرە بونیادیە، کاتێك ڕێکخراو لە قۆناغی یەکەم و سەرەتایی درووستبوون دایە، بۆ وڵامدانەوە و چارەسەرکردنی گیرو گرفتەکانە سوودی لـێ وەردەگیردرێ. لە هەمان کات دا لە بەر ئەوەی بونیادی سادە لە قۆناغە سەرەتاییەکانی ڕێکخراودا دادەڕێژرێ، هەربۆیە ئەگەری کەڵك وەرگرتنی لە قۆناغی فۆڕمگرتن و درووستبوون دا، بە هۆی خۆگونجاندنی بەرزی زۆری سوود لـێ وەردەگیردرێ.

دەستەواژە سەرەکییەکان

ئێدهۆکراسی (بونیادی تایبەت بە کاری کاتی)
بونیاد
تێکەڵاوێك لە بونیاد یا پەیکەربەندی
بونیادی میکانیکی
بەڕێوەبەری ناوەندی (نێونجی)
بیرۆکراسی تەکنیکی
بونیادی بەشی (لقی)
بونیادی سادە
بونیادی بەرز
ناوەندی پشتیوانی
پسپۆڕانی تەکنیکی
کاکڵەی چالاکی

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١ — نەخشەیەکی بونیادیی (پەیکەربەندی) چیە؟

٢ — توخمە هاوبەشەکان کە لە هەموو رێکخراوێك دا هەن پێناسە بکە.

٣ — هاوئاهەنگی و کۆنترۆڵ بە چ شێوەیەك لە هەموو بونیادیەك دا وەدی دێن؟

٤ — بونیادی سادە شی بکەوە. لە چ کاتێك دا پێویستە کەڵکی لێ وەرگری؟

٥ — بیرۆکراسی میکانیکی شی بکەوە. لە چ کاتێك دا پێویستە کەڵکی لێ وەرگری؟

٦ — بیرۆکراسی تەکنیکی شی بکەوە. لە چ کاتێك دا پێویستە کەڵکی لێ وەرگری؟

٧ — بیرۆکراسی بەشی (هۆیەیی) شی بکەوە. لە چ کاتێك دا پێویستە کەڵکی لێ وەرگری؟

٨ — ئێدهۆکراسی شی بکەوە. لە چ کاتێك دا دەتوانی کەڵکی لێ وەرگری؟

٩ — بونیادی سادە و ئێدهۆکراسی پێکەوە بەراورد بکە.

١٠ — لە روانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵەوە هەر پێنج نەخشەی بونیادیی تاوتوێ بکە.

١١ — ئەگەر بەڕێوەبەری پیی خۆش بێ دەفرایەتی و توانایی بەڕێوەبەری داهاتووی رێکخراو پەرە پێ بدا، چ جۆرە بونیادیەك گرنگترە. بۆچی؟

١٢ — بیرۆکراسی تەکنیکی و ئێدهۆکراسی هەر دووکیان وەك نەخشە و شێوازی باو شی دەکرێنەوە. بۆچی؟

١٣ — لە چ کاتێك دا بەڕێوەبەری چەند نەخشەی بونیادیی پێکەوە تێکەڵ بە یەکتری دەکەن؟ بۆ وێنە بیرۆکراسی میکانیکی لەگەڵ ئێدهۆکراسی ئاوێتەی یەکتری دەکا.

باسی دەهەم

بیرۆکراسی: خوێندنەوەیەکی ورد

بیرۆکراسی

لە تیۆری رێکخراودا کەمتر دەستەواژەیە وەبەرچاو دەکەوێ کە وەك بیرۆکراسی لە نێو هەمووان دا، بە شێوەیەکی گریمانەیی واتا و مەبەستی خراپ و نەرێنی وەبیر بێنێتەوە. ئەم تێگەیشتنە نەرێنییە، هەر دوو شێوەی بیرۆکراسی، واتە: بیرۆکراسی میکانیکی و بیرۆکراسی تەکنیکی لەخۆ دەگرێ. پێویستە لە وەها واتا و مەبەستێکی باوی بیرۆکراسی لە نێو خەڵك دا، گۆڕانێکی زانستی پێك بێنین. ئەم بەشە ئەو کارە گرنگە دەکا.

ئیزن بفەرموو بە بێ وێناکردن بیرۆکراسی بێنینە بەر باس کە بیرۆکراسی لەگەڵ ناکارامەیی هاوتا نیە. ئەگەر ئێمە دەڵێین: ئیدارەی وەرگرتنیماڵیات، وێنایەکی بیرۆکراتییە، رەنگە دەست بە جێ کارانەبوون لە زەینی زۆربەی کەسەکان دا زیندوو بێتەوە کە بەڵگەیە بۆ تایبەتمەندیگەلێکی وەك، کارایی توونـد و وشکی یاسا، هەڵاتن لە ژێر باری بەرپرسایەتی دا، تاکەکەسی نەبوون، کاغەز و کاغەز کاری، ئاڵۆزی و بێ سەرەو بەرەیی بە بێ هیچ هۆیەك بۆ کارەکان، حەز لـێ نەبوون لە گۆڕان، درووستکردنی ئیدارە و ناوەندی زەبەلاح و بێ سوود و شتی لەم جۆرە. ئەگەر تۆش کاتێك گوێت لە دەستەواژەی بیرۆکراسی دەبێ، بەمشێوەیە بڕیاری لە سەر دەدەی و لیی تێدەگەی، دەبێ ئەو جۆرە پێشداوەری و تێگەیشتنانە وەلا نیی. بیرۆکراسی تەنیا و تەنیا جۆرێك بونیادی رێکخراوەییە. جا چ چاك یان خراپ، لە هێندێك کاتدا کارامە نیە و لە هێندێك کاتی دیکەدا، هەروەك لە بەشەکەی پێشووتردا دیتمان، کاراییەکی بەرزی هەیە.

بیرۆکراسی ڤێبەر

تیۆری کلاسیك سەبارەت بە بیرۆکراسی، لە لایەن کۆمەڵناسی ئاڵمانی واتە ماکس ڤێبەر لە سەرەتای ئەم سەدەیە[*]دا هاتە ئاراوە.[1] ئەو لە هەوڵی وێناکردنی رێکخراوێکی میسالی (ئایدیال)دا بوو. رێکخراوێك کە بە تەواوی عەقڵانی بێ و بتوانێ ئەوپەڕی دەرەنجامی کارایی خۆی لە چالاکییەکانی وەرگرێ.[2] بە خوێندنەوەی ئەم بەشە سەبارەت بە روانگەی ڤێبەر، تێدەگەی کە وێناکردنی ئێمە لە بیرۆکراسی میکانیکی لە بەشی پێشوودا، لەگەڵ ئەو شتەدا دەگونجێ کە ڤێبەر لە کاتی بەکاربردنی دەستەواژەی بیرۆکراسی واتای پێ دەدا.

پێناسەی سەرەتایی ڤێبەر لە بیرۆکراسی

تایبەتمەندییەکانی خوارەوە، فەلسەفەی بیرۆکراسی یان رێکخراوی ئایدیال (ئارمانی) ڤێبەر پێك دێنن. بەڵام لەبیرتان بێ مۆدێلی بیرۆکراسی ڤێبەر، لە جیاتی ئەوە کە شیکردنەوەیەکی راستەقینە بێ لەوەی کە رێکخراوەکان بە چ شێوەیەك بونیادیان بیچم و فۆڕم دەگرێ، تەنیا گریمانەیەك بوو.

* دابەشکردنی کار: پیشەی هەر کەسێك دەبێ بۆ ئەرکێکی سادە، دووبارە و روون دا دابەش بکرێ یان بە واتایەك دابشکێندرێ.

* هیرارکی دەسەڵاتی دیاریکراو: بونیادیەکی فەرمی دڵنیایی بە چەند ئاست لەگەڵ هیرارکییەك لە پۆست و ئیدارەکان دەدا کە هەموو ئیدارە و ناوەندێکی ئاستی خواروو، لە ژێر سەرپەرشتی یان کۆنترۆڵی سەرووتر لە خۆی بێ.

* فەرمی بوونی زۆر: پشت بەستن بە یاسا و شێوازەکانی کارکردنی فەرمی بە مەبەستی وەدەستهێنانی متمانە لە یەکدەستی و هاوشێوەیی لە رێکخراودا و هەروەها رێك و پێك کردنی رەفتاری خوازیارانی پیشەکان.

---

* مەبەست لە سەدەی پێشوویە، واتە سەدەی بیستەم. و. ك.

١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

* چییەتی ناکەسێتیانە: بە مەبەستی خۆبواردن لە رووبەڕووبوونەوە لەگەڵ کەسایەتی تاکەکان، سەرچاوە و سەلیقە (هۆگری)ئەندامانی رێکخراو، پەیوەندییەکان بە شێوەیەکی یەکسان و هاوشێوە و بە شێوەیەکی ناکەسێتیانە دەبن.

* بڕیارەکانی دامەزراندن لە سەر بنەمای لێهاتوویی و شایستەبوون: بڕیارەکان سەبارەت بە هەڵبژاردن و بەرزکردنەوە لە سەر بنەمایی لێهاتوویی تەکنیکی، دەسەڵات و کارکردی تاکەکان دەدرێن.

* رەوتە پیشەییەکان بۆ کارمەندان: چاوەڕوانی ئەوە لە کارمەندەکان دەکرێ، لە نێوخۆی رێکخراوەکەیان دا، رەوتی پیشەیی تایبەتییان هەبێ. لەگەڵ ئەم دەروەستبوونەش بەرامبەر بە رەوتی پیشەیی، کارمەندەکان سوود لە تایبەتمەدی پیشەیی هەمیشەیی وەردەگرن، واتە تەنانەت ئەگەر لە رەهەندی جەستەیی و رۆحیشەوە شیکردنەوەی رەوت و لێهاتوویەکانیان کارایی خۆی لە دەست بدا، دیسان هەر لە رێکخراودا دەمێننەوە.

* جیاوازی زەق و بەرچاو لە نێوان ژیانی تاکەکەسی و رێکخراوەیی ئەندامان: بۆ پێشگری تێکەڵبوونی کاروباری ناتاکەکەسی و عەقڵانی رێکخراو کە چالاکییەکانی رێکخراو ئاڕاستە دەکەن لەگەڵ کاروباری تاکەکەسی ئەندامان (تاکەکانی رێکخراو)، بیر لەوە کراوەتەوە کە ئەم دوو شتە بە تەواوی لێك جیا بکرێنەوە.

ئەم تایبەتمەندییانە، جۆرێك ئایدیالی رێکخراوەیەکی عەقڵانی و کارامە لە روانگەی ڤێبەرەوە شی و روون دەکاتەوە. ئامانجەکانی روون و ئاشکران. پۆستەکانی رێکخراوەیی لە شێوەی هەرەمی دا جێیان گرتووە. بە تێپەڕکردنی هەرەمی رێکخراوەیی، هەر بەو پێیە دەسەڵاتی تاکیش زیاتر دەبێ. دەسەڵاتی تاك لە جیاتی ئەوەی لە دەست کەسی جێگیر لە پۆستەکان دا کۆ بێتەوە، لە ناو خودی پۆستی رێکخراوەیی دایە. هەڵبژاردنی تاکەکان لە سەر بنەمای لێهاتوویان دەکرێ، نەك لە سەر بنەماهی ئەوەی کە کێ دەیاننناسن، پێویستی و پێداویستییەکانی پۆستی رێکخراوەییە کە دیاری دەکا چ کەسێك و لە چ پۆستێك دا کەڵکی لـێ وەرگیردرێ و پێوەرەکانی بەرزکردنەوە، (بە پیی) کارکردی کەسەکانە. دەرەوەستبوون بەرامبەر بە رێکخراو زۆرە و ناتەبایی سەرچاوەکان لە رێگای دامەزراندنی هەمیشەیی و جیاوازی رۆڵەکانی دەروون پیشەیی تاکەکان لەگەڵ رۆڵەکانی دەرەوە پیشەیی کە تاکەکان بۆ وەئەستۆگرتنی بەرپرسایەتی دەیگێڕن، لەنێو دەچێ.

وا دیارە بیرۆکراسی دیاردەیەکی گونجاوە، مەگەر نا؟ هیچ پرسێکی سیاسی لە گۆڕێدا نیە، رووبەڕووبوونەوەی هەستیارانە لەگەڵ کەسایەتی تاکەکان روو نادا، سەبارەت بە ئامانج و

هەروەها تایبەتمەندییەکانی پێناسەکردن و دیاریکردنی کاریگەری هیچ ناتەباییەك نیە. بڕیارەکان تەنیا لە سەر بنەمای پێوەرە بەرچاوەکییەکان دەدرێن و هێڵەکانی دەسەڵات بە تەواوی روون و ئاشکران. ئایا ئاگات لەو شتانە هەیە کە هێندێکجار بە تەوس و تانەوە لە سەر بیرۆکراسی دەگوترێ؟ رەنگە نا. بەڵام لەبیرت بێ ڤێبەر، رێکخراوێکی بەرز و بێ وێنە یان مامناوەندی پێناسە و شی نەدەکردەوە. ئەو کۆمەڵێك تایبەتمەندی شی دەکردەوە کە لە سەر بنەمای ئەو دەکرا رێکخراوێکی ئایدیاڵ درووست بکرێ. هەروەك ڤێبەر خۆی گوتی:

" بە گشتی ئەزموون دەریخستووە، رێکخراوە ئیدارییە تەواو بۆرۆکراتیکەکان، لە بواری تەکنیکییەوە، تواناییان لەوپەڕی خۆی دا بووە و بیرۆکراسی ناسراوترین ئامرازی عەقڵانی کۆنترۆڵە بە سەر مرۆڤەکان دا. بیرۆکراسی دیوێکی دیکەی جۆرەکانی کۆنترۆڵ، وردبینی، سەقامگیری و توندگرتن لە پێکهاتنی نەزم و نیزامێکی وشك و جیی دڵنیایی و دەرەتانی پێشبینی و ئەژمارکردنی دەرەنجامەکان بۆ بەرپرسانی رێکخراو و ئەو تاکانەی کە چالاکییەکان ئەنجام دەدەن بە باشترین ئاست دابین دەکا. دواجار هەم لە رەهەندی پێکهێنانی کارامەیی و هەم لە رەهەندی چوارچێوەی چالاکییەکان بەتوانا و بەهێزە و بۆ هەموو چەشنە ئەرکێکی ئیداری دەکرێ بە شێوەیەکی رەسمی کەڵکی لێ وەرگیردرێ."[3]

لەم بەشەدا گیرو گرفتەکانی بیرۆکراسی (کە دەبێ بڵێین زۆریشن) دەخەینە بەر تاوتوێ کردنەوە، بەڵام پێش ئەوە، تێگەیشتن لە مۆدێلی ڤێبەر بە شێوەیەکی کامڵ و پوخت، یەکجار گرنگ و پێویستە. بۆرۆکراسی ڤێبەر هێندێك تایبەتمەندی باش (ئەرێنی) هەیە.

تایبەتمەندییە باشەکانی بیرۆکراسی ڤێبەر

بیرۆکراسی ڤێبەر، کۆمەڵێك تایبەتمەندی باشی هەیە کە یەکجار باش و گونجاون. دەتوانین بە مەبەستی لابردنی پێوەرە نەگونجاو یان هەڵەکان لە هەڵبژاردنی کارمەندەکان سوود لە هێندێك لایەنی بیرۆکراسی ڤێبەر وەربگرین. بۆ پاراستن و پشتیوانی کارمەندەکان لە بەرامبەر دەسەڵاتی رەهای بەرێوەبەران و گۆڕان لە لێهاتوویی و تواناییەکان لە رەهەندی کارکردیانەوە دەتوانین کەڵك لە قۆناغێکی سەرەتایی هەمیشەیی بۆ کارمەندەکان وەربگرین. بۆ زۆرترکردنی هەڵسووکەوتی ویژدانی و ئەخلاقی یەکسان لەگەڵ کارمەندەکان و هەروەها پێکهێنانی

---

۳ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

سەقامگیری بە درێژایی کات، یاسا و ڕێساگەلێك دانێین، بۆ دڵنیابوون لەوەی کە سنوورەکانی دەسەڵات روون و دیارن، کەڵك لە هیرارکی و ئاستی ڕێکخراوەیی ستوونی وەردەگرین. بۆ ئەوەی بەم پێیە بڕیارەکان دەرچن و بەرپرسایەتیخوازی لە بەرامبەر بڕیارەکان دا هەر وا زیندوو وەمێنێ.[٤]

نموونەی بیرۆکراسی ڤێبەر، لە هەوڵی نەهێشتنی خزم خزمێنەدا لە ڕێکخراودا بوو. ڤێبەر، پتر لە نیو سەدە پێش داڕشتنی یاسای مەدەنی، دژی دەمارگرژ و پێشێلکاری خەباتی کرد. سەرەڕای ئەوەش، نموونەی بیرۆکراسی ڤێبەر لە هەوڵی ئەوەدا بوو کە پرۆسەی دامەزراندنی تاکەکان لە حاڵەتی زەینی و دەروونی بێتە دەر و بببێتە حاڵەتی بەرچاوەکی. بە واتایەکی دیکە بیرۆکراسی بە کەمکردنەوەی پشتیوانی و کەڵك وەرگرتن لە دۆستان و خزمەمان و شێوەکانی دیکەی خزم خزمێنە لە لایەن بڕیاردەرەکانەوە و جێگیرکردنی پێوەرەکانی پێویستی پیشەیی، هەڵبژاردن یان دەستنیشانکردنی کارمەندەکانی لە جیاتی ئەو دانا.

ئایدیای پاراستنی پیشەیی بۆ کارمەندەکان لە ڕێگای قۆناغی سەرەتایی هەمیشەییەوە، بە هۆی ئەوە کە کارمەندەکان هەر لەو دۆخەدا رادەگرێ کە تێیدان، رەخنەی لـێ گیرا. کاتێك پیشەکەی تۆ بە شێوەیەکی جیددی گرەنتی کراوە، بۆچی ئیدی کاری قوورس دەکەی و خۆت زۆر ماندوو دەکەی؟ تێچوونەکانی "رازی بوون بە دۆخی هەنووکەیی" شتێکی راستەقینەیە، بەڵام ئەم تێچوونانە دەبێ لەگەڵ تایبەتمەندییە باشەکانی قۆناغی سەرەتایی هەمیشەیی دا بەراورد بکرێن. سوودەکانی قۆناغی سەرەتایی هەمیشەیی بریتین لە: پێکهێنانی دەرەوەستی بەرامبەر بە ڕێکخراو، پشتیوانی کارمەندەکان لە بەرامبەر دادوەرییەکانی بەڕێوەبەری بەرزدا، پێکهێنانی ئەنگیزە بۆ پەروەردەکردن و باشترکردنی ئەو لێهاتووییانەی کە ئیدی هیچ سوودێکیان نیە. بە ئاسایش بەخشین و پاراستنی پیشەیی بە کارمەندەکان، تاکەکان بۆ ئەوە هان دەدەرێن کە لە هەوڵی ئەنجامدانی چالاکی و وەدەستهێنانی لێهاتووییەکان دا بن کە هەرچەندە بایەخێکی کەمی بۆ ڕێکخراو هەبێ بەڵام لە سەرکەوتنی ڕێکخراودا گرنگ و کاریگەرن. ئەگەر کۆمپانیایەکی قۆناغی سەرەتایی هەمیشەیی گرەنتی تۆ بکا، ئەگەری زۆری هەیە کە تۆ مەیلێکی زۆرت بۆ قەبووڵکردن و تێپەڕکردنی خولێکی یەکساڵە یان پتریش بە مەبەستی فێربوونی تایبەتمەندییە تایبەتییەکانی سیستەمی ژمێریاری کۆمپانیاکەتان بێ، چونکە ئەگەر گۆڕان لە سیستەمی ژمێریاری یان لاوازبوونی روو بدا، دیسان ئەو

---

٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

کاتیش هەر بە شێوەیەکی بەردەوام لە کۆمپانیادا هەر دەمێنی. ئەگەر ئاوڕێکی زۆر کورت لە پەیوەندی مێژوویی بەڕێوەبەری و هێزی کار لە ژاپۆن دا بدەینەوە، بەها و گرنگی قۆناغی سەرەتایی هەمیشەیی زۆرتر لەوەش روون دەبنەوە. کارمەندە ژاپۆنییەکان بە شێوەیەکی نەریتی بە بێ سەرنجدان بە رەوتی بازرگانی رێکخراو، بۆ هەتا هەتایە دادەمەزران. لە دنیادا، کۆمپانیا ژاپۆنییەکان بە هۆی هەتا هەتایی بوونی دامەزرانی کارمەندەکانی، زۆرترین کارمەندی وەفادار و بەرهەمهێنەری هەیە.

رەنگە یاسا و رێساکان هێندێك سنوور و ئاستەنگ بۆ ئەو شتانەی کە تۆ دەتوانی بیکەی یان ناتوانی بیکەی، پێك بێنێ، بەڵام یاسا و رێساکان ناڕوونی و لێڵی کەم دەکەنەوە و یەکسانی کار و کردەوەکان بەرز دەکاتەوە و زۆریان دەکا. بۆ وێنە، بە بێ بوونی رێبازێك، بەڕێوەبەرێك چۆن دەزانێ، چ کاتێك پێویستە بڕیارێك دەربکا؟ لەمڕووەوە نەبوونی رێباز، ئەم گرفتە بۆ بەڕێوەبەر پێك دێنێ کە لە بەرامبەر هەر بڕیارێك دا کە دەریدەکا، دەرەتانی هەڵپەساردن و سزادانیش هەبێ، تەنانەت ئەگەر ئەو بڕیارەی کە ئەو دەریدەکا، زۆریش لاوەکی بێ. بە هەمان شێوە کاتێك ئێمە تووشی هەڵەیەك دەبین و دەمانەوێ دڵنیا بین لەوەی کە ئایا لەخۆوە سزا نەدراوین، فەرمی بوونی زۆری بیرۆکراسی، کۆمەڵێك مێکانیزم پێك دێنێ کە ستانداردبوونی کار و کردەوەکان ئاسان و سادە دەکاتەوە.

دواجار، هەرچەندە رەنگە هیرارکی ستوونی، بە ئامرازێك دابنرێ کە هەڵاتن لە دەست قەبوولکردنی بەرپرسایەتی پێك دێنێ بەڵام کۆمەڵێك تایبەتمەندی باشی هەیە کە نابێ لێیان خافڵ و کەمتەرخەم بین. هیرارکی ستوونی ئامرازی وڵامدانەوەیە بەو پرسیارانەی خوارەوە. ئەوە کە ئێمە پرس و گرفتەکانی خۆمان دەبەینەوە کوێ؟ بەڕێوەبەری سەرووتر تا چ رادەیەك دەسەڵاتی هەیە؟ چ کەسێك دەبێ بڕیارەکانی کاری بدا؟ لە تاوتوێ کردنی بۆچوونی بەڕێوەبەرانی کۆمپانیا پیشەسازییەکان دا، گرنگی ئەم بابەتانەی سەرەوەمان بۆ دەرکەوت. بەڕێوەبەرەکان گوتیان بە تەواوی بۆ ئەوەی کە ئەوان بکەونە دۆخێکی لەبارتر و گونجاوترەوە، روونی لە دەسەڵاتەکان دا، یاساکان، ئەرك و هەروەها دیاریکردن و شیکردنەوەی شێوازەکانی کار و هەتا دوایی شتێکی پێویستن.[5] ئەم بەڕێوەبەرانە لەوە تێگەیشتبوون کە تەنیا کاتێك دەتوانن دەسەڵاتەکان بسپێرن کە بونیادی رێکخراو و پەیوەندی رێکخراوەیی روون و دیار بن.

---

٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

رۆڵی ڤێبەر لە بیرۆکراسی دا

بابەتی سەرەکی مۆدێلی بیرۆکراسی ڤێبەر ستاندارد کردنە. لە بیرۆکراتیەکان دا رەفتاری تاکەکان بە یارمەتی بونیاد و پرۆسە ستاندارد کراوەکان، پێشوەخت دیاری دەکرێن. مۆدێلی بیرۆکراسی ڤێبەر دەتوانێ لە چوارچێوەی سێ کۆمەڵە تایبەتمەندیدا شی بکرێتەوە: کۆمەڵێك لە تایبەتمەندییەکان پەیوەندییان بە بونیاد و کارکردی رێکخراو و کۆمەڵەیەکی دیکەش پەیوەندییان بە شێواز و شێوەکانی پێڕاگەیشتن لە بەرامبەر هەوڵی تاکەکان و بەشێکی دیکەش لە تایبەتمەندییەکان پەیوەندیان بەو پشتیوانییانەوە هەیە کە لە تاکەکانی رێکخراو دەکرێ.[٦]

مۆدێلی ڤێبەر، هیرارکییەکی لە ئیدارە جۆراوجۆرەکانی نێوخۆی رێکخراودا پێك هێناوە و هەر ئیدارەیەکی دەخاتە ژێر چاوەدیری و دەسەڵاتی کەسێکی سەرووتر لە خۆی. هەرکام لەم ئیدارانە بە یارمەتی دابەشکردنی کار بە شێوەی ئاسۆیی دابەش دەکرێن و جیا دەکرێنەوە. ئەم دابەشکردنی کارە یەکە تایبەتی و پسپۆڕییەکان پێك دێنێ. بیاڤەکانی ئەرکی گونجاو لەگەڵ شایستەبوون و دەسەڵاتی ئەندامان یەکە پێك دێنێ و بە مەبەستی بەجێگەیاندنی ئەم ئەرکانە بەرپرسایەتییەکانیان پێ دەسپێردرێ، دواجاریش دەسەڵاتی گونجاو و پێویست لەگەڵ ئەم بەرپرسایەتییانەشیان پێ دەدرێ. ئەم تێکەڵاوییە لە ئەرك و کارکردەکان، ئاستێکی بەرز لە یەکە پسپۆڕییەکان، هاوئاهەنگی یاسا و چاوەدێری ئەندامان لە رێگای ستانداردکردنەوە دابین دەکا.

دووەمین کۆمەڵە لە تایبەتمەندییەکانی مۆدێلی ڤێبەر پەیوەندییان بەو پرسانەوەیە کە پەیوەندییان بە شێوەی پێڕاگەیشتن بە تاکەکانەوە هەیە. ئەندامانی رێکخراو بە پیی ئاستی رێکخراوەییان مووچە وەردەگرن. بەرزبوونەوەکان لە سەر بنەمای پێوەرە بەرچاوەکییەکان بۆ وێنە سەرووتر بوون یان ئەو ئەرکانەی لە ئەستۆیانە دەکرێ. لە بەر ئەوەی ئەندامانی رێکخراو، بە خاوەندارانی رێکخراو دانانرێن، هەربۆیەش گرنگە کە لە نێوان کاروبار و دارایی

---

٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

تاکەکەسی تاکەکان و ڕێکخراودا جیاوازییەکی تەواو روون و دیاریکراو هەبێ. لەگەڵ ئەوەش دا چاوەڕوانی ئەوە دەکرێ کە دەروەستبوون بەرامبەر بە ڕێکخراو هەمیشەییە و خاوەن کار و پیشەبوون لە ڕێکخراودا سەرەکیترین سەرقاڵی تاکە. دواجار مۆدێلی ڤێبەر لە هەوڵی پشتیوانی لە مافی تاکەکەسی ئەندامان دایە. بە هۆی بوونی دەروەستبوون بە پیشەکەیان، ئەندامان لە بەرامبەر هەوڵی سەرەڕۆیانەی سەرووتر لەخۆیانەوە پشتیوانیان لـێ دەکرێ، بەرپرسایەتی و ئاستی دەسەڵاتی کەسانی سەرووتر بە تەواوی روون کراوەتەوە، هەروەها کارمەندەکان دەتوانن لە بەرامبەر بڕیارە دەرچووەکانی سەرووتر لە خۆیان کە پێیان وایە بێبەزەییانە و نابەجێن و لە دەرەوەی دەسەڵاتی ئەوان دایە، داوای پێڕاگەیشتنەوە و پێداچوونەوە بکا.

لایەنە ناکارامە(خراپ)کانی بیرۆکراسی

بیرۆکراتییەکان، لە رادەبەدەر رەخنەیان لێگیرا. لەم بەشەدا، رەخنەکان لە سەر بیرۆکراتییەکان تاوتوێ دەکەین.

جێگۆڕکیی ئامانج

بیرۆکراسی، زۆرتر بە هۆی ئەوە کە دەبێتە هۆی جێگۆڕکیی ئامانج، رەخنەیەکی زۆری لـێگیراوە (جێگۆڕکیی ئامانجی ڕێکخراوەیی لەگەڵ ئامانج ئامانجی تاکەکەسی یان ئامانجە لاوەکییەکان) و ئەم بابەتە بە شێوەی جۆراوجۆر باسی لە سەر کراوە.

گرنگترین باس لە سەر ئەم بابەتە لە لایەن **رابێرت مێرتۆن**[1]ەوە خرایەڕوو.[7] ئەو دوای ئەوەی کە ئەوەی پشتڕاست کردەوە کە یاسا بۆرۆکراتیکەکان و لایەنی تاکەکەسی نەبوون لە بیرۆکراتییەکان دا، دەبێتە هۆی رادەیە بەرز لە متمانەی کاری و دەبێتە هۆی ئاسانکاری لە پێشبینی کردنی کارو بارەکان دا، وەبیرمان دێنێتەوە کە هاوشێوەیی یان بە واتایەك هاوچەشنی لە کارو بارەکان دا، زیانهێنەر و خراپە. چونکە گۆڕانخوازی کەم دەکاتەوە. یاسا و

---

1. Robert Merton

٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

ڕێساکان ئەوەندە پێداگرییان لە سەر دەکرێ کە واتایەکی سەمبۆلیك و وێنایی بەخۆوە دەگرن. ئەو یاسایانەی کە بۆ ئاسانکاری لە گەیشتن بە ئامانجەکان دادەنرێن، ئەوان زیاتر لە خودی ئامانجەکە پێداگرییان لە سەر دەکرێ و سەرنجیان دەدرێتێ. بە شێوەیەك کە جێگۆڕکیی ئامانج ڕوو دەدا و لەدەستچوونی کاریگەری ڕێکخراوەیی لـێ دەکەوێتەوە. هێندێك جار دیاردەیەکی ئەوتۆ لە فرۆشگا گەورە وردە فرۆشەکان دا وەبەرچاو دەکەوێ. یاسا هەنووکەییەکان بۆ پاراستنی پاشەکەوتی کالآ لە فرۆشگاکان و جیاوازیدانان تێیان دا، جیی فرۆشتنە زیادەکان دەگرێتەوە کە ناچار دەبێ لە لایەن کارمەندەکانی فرۆشتنەوە ڕەچاو بکرێ و ئەم بابەتەش خۆی لەبیرکردن و کەمتەرخەمی بەرامبەر بە کڕیارەکانی بەدوادا دێ. هەر بە هەمان شێوە، لە هێندێك لە پەیمانگاکان، کارمەندی ئیدارەی پەروەردەکردن، خوێندکارەکان ئەوەندە لەگەڵ کۆمەڵێك یاسا و ڕێسای لاوەکی و زیادەی دەرسی بەرەوڕوو دەکەنەوە کە وەك بڵێی لەبیریان چۆتەوە مەبەستی سەرەکییان یارمەتیدان بە خوێندکارە بۆ وەرگرتنی بەرنامەیەکی پلانمەندی پۆلێنەکراو بۆ کاتی وانەکان و پۆلەکان.

هەروەها **فیلیپ سێلزنیك**[2] لە سەر ئەو باوەڕە بوو کە کەلوپەلەکان دەتوانن لە ڕێگای جێگۆڕکیی ئامانجەکانەوە جیی دەرەنجام یان ئامانجە سەرەکییەکان بگرنەوە.[8] ئەو باسی ئەوەی کرد کە پسپۆڕخوازی، یەکە لاوەکی بە ئامانجی جیاوازەوە پێك دێنێ. ئامانجی هەر یەکەیەکی لاوەکی بە بەراورد لەگەڵ ئامانی یەکەکانی دیکە بەرزتر دەنرخێندرێ. لە ئاکام دا ناتەبایی ئامانجەکانی نێوان یەکە ڕێکخراوەییەکان، بەرزتر نرخاندنی ئامانجی یەکە لاوەکییەکان بە سەر ئامانجی ڕێکخراوە. ئەم دیاردەیە لە کۆمپانیا بەرهەمهێنەرەکان دا وەبەرچاو دەکەوێ، کاتێك بەشی بەبازاڕکردن خوازیاری داوایەك بە قەبارەیەکی زۆر و سوودهێنەر بێ. بە سەرنجدان بەم ئامانجە بەشی بەبازاڕکردن، بۆ ئەوەی زۆر بفرۆشێ، کارمەندەکانی بەشی بەرهەمهێنان دەبێ لە ماوەیەکی دیاریکراودا، بە شێوەیەکی زۆر خێرا داواکارییەکان دوور لە ڕەوتی ئاسایی جێ بە جێ بکەن. سەرەڕای ئەوە کە فرۆشێکی ئەوتۆ سوودێکی زۆری دەبێ بەڵام لە بەر ئەوەی ڕێژەی کارایی یەکە بەرهەمهێنەرەکان خەوشدار دەکا، بەڕێوەبەری بەرهەمهێنەر بۆ قەبووڵکردنی ئامانج و مەبەستێك کە بەشی بەبازاڕکردن لە هەوڵی وەدیهاتنی دایە خۆ

---

2. Philip Selzick

٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

دەبوێرێ و زۆربەی کاتەکان قەبووڵی ناکا. ئەو ئەوەندە کارەکەی بە سستی دەکا کە ئەم داواکارییە بە لایەکی دیکەدا بشکێتەوە.

سێیەمین روانگە سەبارەت بە جێگۆڕکیی ئامانج لە لایەن **ئالوین گۆلدنێر**[3] هاتە ئاراوە.[9] ئەو باسی ئەوەی کرد کە یاسا و رێساکان نە تەنیا ئاکارە نەشیاوەکان، بەڵکوو ئاستی لانیکەمی ئاکارە باشەکانیش دیاری دەکا و پێناسەیان دەکەن. ئەگەر ئامانجەکانی رێکخراو ریشەیان دانەکوتابێ و نەبووبێ بە کارکردی رەفتاری کارمەندەکان، سەپاندنی یاسا و رێسا بۆ وەدیهاتنیان، تامەزرۆنەبوون لە کارمەندەکان دا پێك دێنێ. واتە تاکەکان هەوڵ دەدەن لانیکەمی کارێك کە چاوەڕوانییان لــێ دەکرێ، تەنیا لە ئاستی گلەیی لە سەر خۆ لابردن ئەنجام بدەن. واتە تاکەکان هەوڵ دەدەن کۆمەڵەیەکیان لــێ پێك بێ کە لە جیاتی دیاریکردن و نیشاندانی ئاکارە نەشیاوەکان، ستانداردە لانیکەمەکانی کارکرد دیاری و دەستنیشان بکەن.

دوایین باس سەبارەت بە جێگۆڕکیی ئامانج لە لایەن **ڤیکتۆر تامسۆن**[4]ەوە هاتۆتە ئاراوە.[10] ئەو باسی ئەوەی کرد کە بیرۆکراسی فەرمی بوونێکی زۆر پێك دێنێ و ئەم دیاردەیەش لەرزۆك کردنی دەسەڵاتی بڕیاردەرەکانی بە دوادا دێت.تامسۆن ئەم دیاردەیەی بە جۆرێك رەفتاری **نەخۆشی بەهۆی بیرۆکراسی**[5] ناوزەد کرد.[11]

بڕیاردەرەکان بۆ پاراستنی خۆیان لە بەرامبەر هەڵەکان دا، جۆرێك وابەستەیی یان پشت ئەستووری بە یاساکان دەگرنە پێش. بە واتایەکی دیکە یاسا و رێساکان دەبنە قەڵغانی بەڵایەك کە بە یارمەتی ئەو بڕیاردەرەکان خۆیان لە بەرامبەر هەڵەکان دا دەپارێزن. هەرچەندە فەرمی بوونی زۆر، بڕیاردان ئاسان دەکات بەڵام خۆی دەبێتە ئامرازێك بۆ پووش بە سەر کردنی هەڵەکان. "لۆمەم مەکەن، من بە پێی یاسا کارم کردوە."

---

3. Alvin Gouldner

٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

4. Victor Thompson

١٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

5. bureapathic behavior

١١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

بەکارهێنانی نەگونجاوی یاسا و ڕێساکان

بابەتێکی دیکە کە بە شێوەیەکی چڕ و گەرم لەگەڵ بابەتی جێگۆڕکیی ئامانج دا لە پەیوەندی دایە، کاریگەری نابەجیی کەڵك وەرگرتن لە یاسا و ڕێسای فەرمی لە لایەن ئەندامانە لە کات و دۆخە نەگونجاوەکان دا، واتە دژکردەوە لە بەرامبەر دۆخێکی نائاساییدا، بە شێوەیەك کە لەگەڵ دۆخێکی ئاسایی ڕووبەڕوو ببنەوە و ئەم دیاردەیەش دەرەنجامی کارکردی خراپ و تێکدەرانەی لــێ بکەوێتەوە. مێرتۆن باسی ئەوەی کرد کە بیرۆکراسی لەگەڵ تێپەڕینی کات، پەیوەستبوونێکی زۆر لە نێوان ئەندامانی ڕێکخراو و یاساکان دا پێك دێنێ کە بە پیی ئەو، ئەندامان کوێر کوێرانە بڕیار و کارە دووبارەکانیان کە پێشتر کردوویانە، بە بێ سەرنجدان بەوە کە هەلومەرجەکە گۆڕاوە، جارێکی دیکەش دەیگرنە بەر و وەك پێشوو دەکەنەوە.[١٢] ئاشکرایە کە بڕیارگەلێکی ئەوتۆ و هەوڵەکان لە سەر بنەمای ئەزموون و ڕاهێنانەکانی ڕابردوو ڕەنگە لە هەلومەرجێکی جیاوازدا تەواو نەگونجاو بن. ڕەوتێکی لەم چەشنە لە دەرکردنی بڕیارەکان و هەوڵەکان، کۆمەڵێك هەڵەی بەدواوەیە کە زۆر نموونەی لە دامەزراوە دەوڵەتییەکان دا بەر چاو دەکەون. لەمڕووە دەتوانین بەو ئەنجامە بگەین کە فەرمی بوونی لە ڕادەبەدەری بیرۆکراتییەکان سەبارەت بە دژکردەوەکان بەرامبەر بە گۆڕانی هەلومەرج، دەبێتە هۆی درووستبوونی کۆمەڵێك گیرو گرفت.

لەخۆنامۆبوونی کارمەندەکان

تێچوویەکی بەرچاو کە بیرۆکراتییەکان بۆ ڕێکخراویان هەیە، **لەخۆنامۆبوونی**[٦] کارمەندەکانە. ئەندامانی ڕێکخراو، لە تاکەکەسی نەبوونی ڕێکخراو وەك دیاردەیەك تێدەگەن کە لە نێوان ئەوان و کارەکەیان دا مەودایەك درووست دەکا. ئەوان خۆیان وەك دەندەی چەرخێکی گەورە دەزانن و دواجار، ڕەنگدانەوەی هەستی دەروەستبوونی ڕێکخراو لەوان دا

---

١٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

6. Alienation

تووشی گیرو گرفت دەبێ. سەرەڕای ئەوەش، پسپۆڕی بوونی زۆری چالاکییەکان لە ڕێکخراودا، هەستی بێناسنامەیی لە تاك دا پێك دێنێ. بەمشێوەیە کە تاکەکان بە سانایی فێری چالاکییە دووبارەکراوەکان دەبن و کارمەندەکان هەست بەوە دەکەن کە لە کەرەستەیەکی شیاوی گۆڕین دەچن و هیچ دەسەڵاتێکیان نیە. بە سەرنجدان بەو بابەتانەی لە سەرەوە باسمان کردن، لە بیرۆکراتییە تەکنیکییەکان دا، فەرمی بوون دەبێ کەم بکرێتەوە، ئەگەر وا نەبێ مەترسی لەخۆنامۆبوونی کارمەندەکان لە ئاستێکی بەرزدا هەڕەشە لە ڕێکخراو دەکا.[13]

ناوەندێتی(کۆبوونەوە)ی دەسەڵات

پرسی ناوەندێتیی دەسەڵات لە ناو بەڕێوەبەرانی پراکتیکی بیرۆکراتییەکان لە لایەن هێندێك خاوەنڕا ڕەخنەی لــێ گیراوە. هەرچەندە ئەم ڕەخنانە لایەنی زەینی هەیە (بەوە پشت ئەستوورە کە کەسێك ناوەندێتیی دەسەڵاتی پێ باش بێ یان خراپ) بەڵام بێگومان ڕەخنەیەکی ئەوتۆ لە لایەن ئەو کۆمەڵناسانەی کە حەزیان لە هاوسەنگی دەسەڵات لە ڕێکخراودایە و دەیانەوێ لایەنی ئینسانی ڕێکخراو زۆرتر بخەنە بەر سەرنجەوە دێتە گۆڕێ.[14] لەگەڵ ئەوەش دا، ئەوە کە بیرۆکراسی دەسەڵاتێکی زۆری لە دەستی کۆمەڵێك کەس دا کۆ دەکاتەوە، ئەوە ڕاستییە کە حاشا هەڵنەگرە و بەرچاوە. لە حاڵێك دا کە ڕەنگە تۆ و ئەوانیتریش ناوەندێتییەکی دەسەڵاتی ئەوتۆ بە نەگونجاو و ناتەبا لەگەڵ بەهاکانی کۆمەڵگایەکی دێمۆکراتیك بزانی و بەو شێوە لیی تێگەیشتبی، لە ئاکام دا وێنایەکی ئەوتۆ لە بیرۆکراسی وەك دەرکەوتێکی نێگەتیڤ و نەرێنی بیرۆکراسی چاوی لــێ دەکرێ.

دڵساردبوونەوەی سەردانکەران لە بیرۆکراسی

دوایین دەرەنجامی نێگەتیڤ، پەیوەندی بە کەسانێکەوە هەیە کە لە دەرەوەی ڕێکخراو و پێویستە لەگەڵ بیرۆکراسی ڕێکخراوەیی لە پەیوەندیدا بن. ئەندامانی ڕێکخراو بۆ کارکردن لە بیرۆکراسیدا، مووچە وەردەگرن. ئەگەر بۆ وەڵامدانەوە بە داواکاری، یەك دوو پەڕی تایب کراو

١٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

١٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

شەش حەوتوو بخایەنێ، ڕەنگە ئەو شتە ببێتە هۆی ئەوە کە کەسی داواکار تووشی دڵساردبوونەوە ببێ. بەڵام کارمەندێك لە بەرامبەر ئەم ماتڵی و بێکار بوونە شەش حەوتووییە ڕەنگە چل کاتژمێر مووچەی کاری زیادە وەربگرێ. جا پەڕی کاغەز مابێتەوە کە درێژە بە کارەکەی بدا یان بە هۆی نەبوونی پەڕ، دەزگای تایب لەکار کەوتبێ و ئەو کەسە نەتوانێ کارەکەی بکا. کەواتە، لەگەڵ ئەوەدا کە ڕەنگە بیرۆکراتیەکان لە هێندێك لە ئەندامان دا، لەخۆنامۆبوون پێك بێنێ، بەڵام مووچە وەرگرتن لە مەرهەمێك دەچێ کە برین سارێژ دەکا. بەڵام سەردانکەر و کڕیارەکانی بیرۆکراتیەکان دەبێ بە بێ وەرگرتنی هیچ مووچەیەك بۆ ماوەیەکی زۆر تەحەمولی دیاردەی دێوزمە ئاسای ناکەسێتی بوون بکەن. ئەگەر ڕێکخراوێکی بیرۆکراتی کە لەگەڵی بەرەوڕووی جۆرێك کۆمپانیای بازرگانییە و ڕکەبەری زۆری هەیە کە هەمیشەین، ئەگەر لە دابینکردن و جێ بە جێ کردنی ڕەزامەندیتان کەمتەرخەمی بکا، حەزتان لەوەیە کە پێویستییەکانی خۆت لە ڕکەبەرەکانی دیکەی ئەم کۆمپانیایە دابین بکەی. بەڵام ئەوەی کە ڕاستە ئەوەیە کە ڕکەبەرەکانی ئەم کۆمپانیایەش ئەگەری زۆری هەیە بیرۆکراسی ڕێکخراوەیی لە کۆمپانیاکەی خۆیاندا بە کار بێنن. کەواتە ئەگەر ڕێکخراوێکی ئەوتۆ ناوەندێکی دەوڵەتی یان کۆمپانیایەکی سەربەخۆی یاسایی بێ، تۆ بۆ چارەسەرکردنی پێویستییەکی خۆت کەمترین دەرەتانت بۆ هەڵبژاردن هەیە. کاتێك بۆ دابینکردنی بەنزین یان هەر چەشنە سووتەمەنییەکت پێویست بێ سەردانی ناوەندێکی فرۆشیار دەکەی کە لەگەڵ جۆرێك بیرۆکراسی بەرەوڕوو دەبییەوە. زۆربەی کاتەکان پێت ناڵێن کە سووتەمەنی پێویستت ڕاست لە کاتژمێر هەشتی بەیانی یان پێنجی پاشنیوەڕۆ بۆ دێنینە بەر دەرکیماڵەوەتان. کەواتە لە بەیانی تا ئێوارە لە ماڵەوە دەمێنییەوە و چاوەڕێ دەبی. هەرچەندە فەلسەفەی بوونی ئەم جۆرە ناوەندانە بە خزمەتگوزاری بە تۆ ناوزەد دەکرێن. پرسی تێپەڕکردنی قۆناغە ئەستەم و ناخۆشەکان بۆ ناونووسی کردن لە لایەن هەر خوێندکارێکی پەیمانگاوە و ڕووبەڕووبوونەوەی لەگەڵ سیستەمی ناکەسێتی و لە ژێر دەسەڵاتی یاسا و ڕێسا زۆر و جۆراوجۆرەکان دەکرێ لەگەڵ دڵساردبوونەوەیەك پەیوەندیدار بن کە ئەو کەسانەی خوێندکار نین و لە ڕووبەڕووبوونەوە لەگەڵ بیرۆکراتیەکان هەستی پێ دەکەن.

ئایا بیرۆکراسی دایناسۆڕ (دێوزمە) بونیادییە؟

"بیرۆکراسی قۆناغێکی تایبەت بە خۆی هەبوو، بەڵام ئەمڕۆکە کاتی بە سەر چووە و دواپین هەناسەکانی دەدا." "بەڵێ بیرۆکراسی ئێستاش هەر زیندوە و وەك جاران کارایی هەیە و ئێستاش هەر کارامەترین شێوەی ڕێکخستنی چالاکییەکانە."

هێنانە گۆڕیی واتاگەلێکی ئەوتۆ باس و لێدوان سەبارەت بە بیرۆکراسی بەرپرچ دەداتەوە. کامیان درووستە؟ ئیزن بفەرموو هەر دووکیان باس بکەین و دواتر دادوەرییان لە سەر بکە.

سەرەمەرگی بیرۆکراسی

یەکێك لە ناسراوترین باسەکان لە دژی بیرۆکراسی میکانیکی، لە لایەن دەروونناسی کۆمەڵایەتی، **ڤارێن بێنیس**[7] ەوە هاتۆتە بەر باس.[15] هەرچەندە تیۆرییەکەی بیست ساڵ لەوە پێش بڵاوبۆوە و ئێستاش هەر هیچ گۆڕانێکی بە سەردا نەهاتووە.[16] بەڵام لەگەڵ ئەوەش دا، شیکردنەوەیەکی تێرو تەسەلی لە ڕەخنەکان سەبارەت بە بیرۆکراسی هێناوەتە بەر باس. پوختەیەك لە باسەکەی سەبارەت بە کارامە نەبوونی بیرۆکراسی لەم قۆناغەدا، بەوشێوەیە:

"هەموو قۆناغێك، جۆرێك بونیادی ڕێکخراوەیی گونجاو لەگەڵ پێویستییەکانی خۆی پێك دێنێ و یەکێك لەم شێوە بونیادییانە کە لە کۆتاییەکانی سەدەی نۆزدە و سەرەتاکانی نیوەی یەکەمی سەدەی بیستەم خرایەڕوو، جۆرێك بونیادی ڕێکخراوەیی بوو کە کۆمەڵناسەکان بە بیرۆکراتییان دەناسی و بەڕێوەبەرانی دامەزراوە بازرگانییەکان ئەویان وەك "بیرۆکراتییەکی خراپ" ناوزەد دەکرد."

مۆدێلی بۆرۆکراتیك جۆرێك دژکردەوە بوو لە دژی ملکەچبوونی کارمەندەکان، خزم خزمێنە و بێڕەحمی پێیان و هەروەها کەڵك وەرگرتنی دادوەرییە زەینییەکان بەرامبەر بە

---

7. Warren Bennies

١٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

١٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

کردەوەی کارمەندەکان لە لایەن بەڕێوەبەرانەوە، ئەو دادوەرییانەی کە لە سەرەتاکانی شۆڕشی پیشەسازیدا زۆر باو و بەربلاو بوو. لەمڕووەوە بیرۆکراسی لە سەر بنەمای پێویستی ڕێکخراوەکان بە نەزم لە کاروبارەکانیان دا و روونی و وردبینی و جێ بە جێکردنی ویستەکانی کرێکاران بە شێوەیەکی گونجاو و ویژدانی سەریهەڵدا. بونیادیەکی ئەوتۆ بە شێوەیەکی ئایدیاڵ لەگەڵ بەها و ویستەکانی **سەردەمی ڤیکتۆریا**[8] دەگونجا. هەلومەرجی زاڵی ئێستا بە سەر دنیای هاوچەرخ دا لەگەڵ ئەم بەها و ویستانەدا ناتەبایە و پێکەوە ناگونجێن. لانیکەم ئەو چوار هۆکارەی خوارەوە بە هەڕەشەی ڕاستەوخۆ دژی بیرۆکراسی دادەنرێن.

١ – **گۆڕینی خێرایی و چاوەڕوان نەکراو:** خاڵی هەرە بەهێزی بیرۆکراسی بریتییە لە توانایی بەڕێوەبردنی کارامەی چالاکییە ڕۆژانە و دووبارەکراو و پێشبینی کراوەکان کە لە ژینگەیەکی سەقامگیر و شیاوی پێشبینی کراودا دەکرێن. بیرۆکراسی، بە سەرنجدان بە ئاستی ڕێکخراوەیی و هیرارکی فەرماندەیی روون و دیاریکراو، یاسا و چاودێرییە توندەکان کە دەکرێن، زۆر بە کەمی دەتوانێ خۆی لەگەڵ گۆڕانکارییە خێرا و هەروەها ویستە هەنووکەییەکانی ژینگەدا بگونجێنێ.

٢ – **گەشەکردن لە قەبارەدا:** هەرچەندە ڕەنگە لە تیۆری، ئاستێکی سرووشتی بەرزی هەرەمێکی بۆڕۆکراتیکی ڕێکخراوەیی بە وردی دیاری نەکرابێ، بەڵا لە کردە و پڕاکیتك دا کاتێك کە گەشەکردنێکی بەرچاو لە قەبارەی ڕێکخراودا دەکرێ، توخمی ئاڵۆزی خۆی دەردەخا. زۆرتربوونی کاروباری زیادەی ئیداری، کۆنترۆڵە توند و ئەستەمەکان، ناتاکەکەسی بوونی لە ڕادەبەدەری پەیوەندییەکان و کار و باری پڕاکتیکی، بوونی یاسایەکی کۆن و ڕەتکراوە و پاسیڤ، (دەرکەوتەکانی دەرەنجام لە زۆرتربوونی قەبارەی بیرۆکراسی) نموونەی ئەو هۆکارانەن کە دەبنە هۆی لاوازی لە گەشەکردنی ڕێکخراوەییدا.

٣ – **زۆرتربوونی فرەچەشنی:** چالاکییەکانی ئەمڕۆیی، پێویستیان بە کۆمەڵێك کەسی جۆراوجۆر بە توانایی پسپۆڕی و شارەزایی بەرز هەیە. گەشەکردنی خێرا، گۆڕانکارییە خێرا و پسپۆڕخوازی زۆر لەگەڵ ئاستی ڕێکخراوەیی و هیرارکی فەرماندەیی دیاریکراو، یاسا و شێوازە ئەستەم و ناتاکەکەسی بوونی کارکردنی و پەیوەندییەکانی بیرۆکراسی دا ناگونجێ.

---

8 .Victorian era

٤ – **گۆڕان لە ڕەفتاری بەڕێوەبەری دا:** فەلسەفەی بوونی بەڕێوەبەران، گۆڕانکارییە ورد و درووست بەڵام هەستپێکراو و شیاوی تێگەیشتنەکانی بەخۆوە دیوە. ئەم گۆڕانکارییانە، ئایدیۆلۆژی پشتیوانی لە بیرۆکراتییان لە نێو بردوە. بە تایبەتی ئەوە کە بەڕێوەبەران لە جیهانی ئەمڕۆکەدا یەکەم واتایەکی نوێیان لە بوونی مرۆڤایەتی، لە سەر بنەمای زۆربوونی زانست و شارەزاییان سەبارەت بە ئالۆزی و گۆڕانی پێداویستی مرۆڤەکانیان لە زەین و بیردا هەیە. دووەم واتایەکی نوێیان لە دەسەڵات، لە سەر بنەما هاوبەشی کردنی یەکسان و هزر و بیر دۆزیوەتەوە کە جیی مۆدێلی دەسەڵات لە سەر بنەمای زۆر و تۆپز و هەڕەشەی گرتۆتەوە و سێیەم واتایەکیان لە بەها مرۆڤانییەکان لە سەر بنەمای ئامانجەکانی مرۆڤێکی ئازادیخواز هەیە کە جیی سیستەمی بەهای میکانیکی ناتاکەکەسی بیرۆکراسی دەگرێتەوە.

بە کورتی، بێنیس لەوە تێگەیشت کە بونیادی بۆڕۆکراتیك، بۆ چارەسەکردنی پێویستییە ڕێکخراوەییەکانی ئەمڕۆکە، لایەنێکی زۆر میکانیکی هەیە. هەروەها ئەو وتی کە بونیادیەکی ئەوتۆ، ئێستا هەڵوەشاوەتەوە و ڕەتکراوەتەوە، چونکە ئەو بونیادی باسی کرا بۆ ژینگە نەگۆڕ و سەقامگرتووەکان داڕێژراوە لە کاتێك دا پێویستییەکانی جیهانی هاوچەرخ، بونیادیەك دەخوازێ کە بە شێوەیەکی کاریگەر بەرامبەر بە گۆڕانکارییەکان دژکردەوە لە خۆی نیشان بدا.

زێدەڕۆیی لەمەڕ سەرەمەرگی بیرۆکراسی

رابێرت میواڵد[٩] روانگەیەکی دژ بە روانگەی بێنیسی خستۆتەڕوو.[١٧] بابەتی سەرەکی باسەکەی ئەوەیە کە بیرۆکراسی دەتوانێ خۆی لەگەڵ ئەو ژینگەگەلەدا بگونجێنێ کە لە حاڵی گۆڕاندان یان ئەکتیڤ و چالاکن. بە کورتی وڵامدانەوەی ئەو لە بەرامبەر قسەکانی بێنیس دا بەو شێوەیە:

میواڵد پیی وایە فانتازی و خەیاڵاوییە بێنیس بە وێناکردنی بارودۆخێك پیی بیرۆکراسی لە نێو دەچێ. گومانی تێدا نیە کە ڕێکخراوەکان لە حاڵی گۆڕان دان بەڵام گۆڕانێکی ئەوتۆ بیرۆکراسی ڕەت یا پووچەڵ ناکاتەوە. قسەکانی بێنیس باس لەوە دەکەن کە هێزە پێکهێنەرەکانی بیرۆکراسی هیچ کاتێك بەهێز نین، لە کاتێك دا وا نیە.

٩ . حدچسحخت ژزحچڕڵ

١٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

میوالد دەڵێ روانگەی ئێمە زۆر بە توندی لە ژێر کاریگەری ئەو تایبەتمەندییانەدایە کە ماکس ڤێبەر سەبارەت بە بیرۆکراسی دیاری و پێناسەی کردوە. ماکس ڤێبەر پێشگۆیی نەدەکرد بەڵام کەسێکی ناوازە و بلیمەت بوو. ئەو نەیتوانیوە هەموو ئەو شێوە و فۆڕمانە پێشبینی بکا کە فەلسەفەی بوونی بۆڕکراسی رەنگە بەخۆیەوە بگرێ. پێناسەیەك کە ئەو لە واتای بیرۆکراسی خستییەڕوو ئامرازێکی گرانبەها و بەنرخە کە دەتوانێ بۆ شی و شرۆڤەی پرسە رێکخراوەییەکانی کۆمەڵگایەك کە لە هەوڵی خۆ گونجاندن لەگەڵ دیاردەی پیشەسازی بوون دایە، بە شێوەیەکی بەرین و بەربلاو کەڵکی لـێ وەرگیراوە. لەمڕووەوە لە جیاتی ئەوە کە ئەم گریمانە رووکەشانەیە بێنینە بەرباس کە **بان پیشەسازی بوون**[10]، واتای **بان بیرۆکراسی بوون**[11] دەدا، عاقڵانەتر ئەوەیە کە شی و روونی بکەینەوە کە ئایا بیرۆکراسی دەتوانێ خۆی لەگەڵ ئەو شتەی ناوی سەردەمی نوێیان لـێ ناوە، دەگونج"ێ یان نا؟ ئایا بیرۆکراسی تەنیا بە لایەنی میکانیکی بوونەوە بەستراوەتەوە؟ لە زۆر لاوە بیرۆکراسی تەشەنەی ورد و هەستیارانەی لە مرۆڤ دا کردوە. دوایین دەرەنجام لەم بارەوە هەر هەمان بوونی ئاستی بەرزە لە توانایی پێشبینیکرانی رەفتاری مرۆڤەکان لە رێکخراوە گەورە و ئاڵۆزەکان دا. ڤێبەر هیچکات پیی وا نەبوو بیرۆکراسی ئارمانی ئەو جۆرێك بونیادی جیهانگیر و هەتا هەتاییە. بەڵکوو مەبەست و نییەتی ئەوە بوو کە کارو باری تاکەکان زۆرتر ملکەچ و پەیڕەوی پێوەرە عەقڵانییەکان بکا. بە سەرنجدان بە تەکنەلۆژیای زاڵ بە سەر سەدەی نۆزدە و شارەزایی ڤێبەر لەگەڵ مەیل و حەزی دەسەڵاتخوازانەی ئاڵمانییەکان، هیچ جیی سەرسوڕمان نیە کە ئەو بیرۆکراسی بەو شێوەیە وێنا و شی بکاتەوە کە وڵامدەر و تایبەت بە هەلومەرجی زاڵی ئەو کات بووبێ. هەربۆیەش کارێکی ئەستەم دەبوو بۆ ئەو کە ئامراز و شێوازە ئاڵۆزترەکان بۆ کۆنترۆڵی ئاکار داهێنێ. هەموو هەوڵ و تەقەللای سەر ئەوە چڕ کردبۆوە کە لە رەهەندی زانستییەوە واتایی کارایی پێناسە بکا و بە دڵنیاییەوە هیچ جیی سەرسوڕمان نەبوو بۆ ئەو کە ببینێ شێوازە نوێیەکان باشتر کارامەکردن، بونیادکەی ئەو کامڵ و تەواو بکەن. لوتکەی کاریگەری بیرۆکراسی ڤێبەر ئەوە بوو کە جۆری میکانیکی ئەو بە کارامەترین شێواز بۆ عەقڵانی کردنی ژیانی رێکخراو دانرا. ئەم جۆرە بونیادیە ئیزن بە هەموو بونیاد کۆمەڵایەتییەکان دەدا کە بڕیاردانی درووست بە شێوەی زانستی بگەیەننە لوتکە.

---

10 . Post – Industrial

11 . Post – Bureacratic

ئایا ئەو دۆخ یان هەلومەرجەی کە ئێستا پێی دەگوترێ بان بۆڕۆکراتیك، بە شێوەیەکی ڕاستەقینە بە تەواوی جیاوازە لەگەڵ دۆخێك کە بیرۆکراسی خۆی لە سەر بنەمای ئەو دامەزراندبوو؟ نا، وا نیە. دەکرێ بڵێین سیستەمی بان بۆڕۆکراتیك لەگەڵ هەموو گۆڕانکارییە ئاڵۆزەکانی لە زۆرێك لە بابەتە گرنگ و سەرەکییەکان دا هیچ جیاوازییەکی ئەوتۆ و واتاداری بەرامبەر بە هەلومەرجێك نیە کە بیرۆکراسی ڤێبەر لە سەر بنەمای ئەو داڕێژراوە. سەرەڕای گەلێك گۆڕان و دەستێوەردان کە لە تیۆری ڕێکخراودا لە لایەن تیۆری داڕێژەران لە سەدەی بیستەم دا رووی داوە، ڕاستییەك هەیە کە ئەویش ئەوەیە هیچ چەشنە گۆڕانێکی بنچینەیی لە پێشگریمانە بنەڕەتییەکانی ئەم تیۆرییانەدا لە لایەن تیۆری داڕێژەرانەوە رووی نەداوە.

بیرۆکراسی لەنێو نەچووە. ئەگەر ڤێبەر ئێستا مابایە، دەیتوانی ئەو شتە گرنگە ببینێ کە بیرۆکراسی هێشتا هەر زیندوە و کارایییەکی بەرین و زۆری هەیە. توخمە تایبەتییەکان لە مۆدێلی ڤێبەر لەگەڵ ئەم سەردەمەدا ناگونجێن و دەبێ بگۆڕدرێن. بەڵام دەبێ هۆیەکی عەقڵانی بۆ گۆڕینی هەلومەرجیش هەبێ. بابەتی گۆڕینی هەلومەرجەکان لە ئێستادا، وەك هۆکارێکی لێهاتووە کە بە هۆی ئەوەوە بیرۆکراسی دەبێ لاچێ و ئیدی، بابەتی قەبووڵکردنی ئەم شتە گرنگە کە بیرۆکراسی بە تێپەڕینی کات و سەردەم گۆڕاوە.

بیرۆکراسی چۆن گۆڕاوە؟ زۆر روون و ئاشکرایە کە بیرۆکراسی دەبێ کۆمەڵێك ڕێکار بۆ ئەو ڕێکخراوانە بخاتەڕوو کە لەوان دا دەسەڵات بە پێی زانست و شارەزاییە. بیرۆکراسی تەکنیکی نموونەیەکی روون و دیاری ئەم جۆرە گۆڕان و گۆڕانکارییەیە. نەزمی لۆژیکی و عەقڵانی لە ڕێکخراودا، لە جیاتی ئەوە کە لە ڕێگای یاسا و ڕێسا سەپێندراوەکانەوە بە ئاکام بگا، لە ڕێگای تەکنیکی بوونی کارمەند و کارگێڕەکانەوە، خۆی ریشە و بنج دادەکوتێ. دەسەڵات لە سەرەوە، جێی خۆی بە خۆبژی (خودگردانی) دەدا. هەڵبەت ئەمەش، دوایین دەرەنجامی بیرۆکراسی نیە. لە ڕاستیدا دەکرێ باسی ئەوە بکەین کە بیرۆکراسی تەکنیکی بەرزتر نرخاندن بە هۆی ئاستی خوێندنی بەرزترەوە لە جێی گرنگی پێدان بە پێی ئاست و پلەی بەرزتر دادەنێ.

بە کورتی، میواڵد پێی وایە ڤێبەر قەت بانگەشەی ئەوەی نەکرد کە تایبەتمەندییەکانی بیرۆکراسی مەبەستی ئەو، هەتا هەتایە هەر دەمێنن و بەردەوام دەبن. مەبەستی سەرەکی ئەو پێکهێنانی جۆرێك سیستەم و شێوازی بونیادی کارامە و عەقڵانی بووە، شێوازێك (سیستمێك) بۆ پاراستنی دەرەنجامە عەقڵانییەکان و کارامەتربوونی چالاکییەکان لە

ڕێکخراوێك دا کە بیرۆکراسی لەودا زاڵە، شتێکی پێویستە. پەرەگرتنی بیرۆکراسی تەکنیکی نموونەیەکی پوخت و تەواوە لە تایبەتمەندییەکانی بیرۆکراسی هەنووکەیی کە گۆڕاوە، بۆ ئەوەی لە ڕووبەڕووبوونەوەی ئەو ڕێکخراوانەی کە بونیادیەکیان هەیە کە لە سەر بنەمای زانست و شارەزایی دامەزراوە کارامەترین و عەقڵانیترین شێواز بخاتەڕوو.

ناکرێ ئەم بابەتە بەرچاوە پشت گوێ بخەی:

بیرۆکراسی لە هەموو شوێنێك هەیە!

سەرەڕای ئەو کۆمەڵە ڕەخنەیە لە سەر بیرۆکراسی، ناکرێ ئەو بابەتە کە حاشاهەڵنەگر و بەرچاوە لە بەرچاو نەگیردرێ. بیرۆکراتییەکان لە هەموو شوێنێك هەن. زۆرینەی نزیك بە تەواوی ڕێکخراوە گەورەکان، بونیادیەکی تەواو بۆڕۆکراتیکیان هەیە و بۆ هەمووشیان، جیا لە ژمارەیەکی کەم، بیرۆکراتییەکان کارامەترین شێوازن بۆ ڕێکخستن و جێ بە جێ کردنی چالاکییەکانیان.[18]

ئەم دەرەنجامگرتنە پێچەوانەی ئەو شتەیە کە سەبارەت بە بیرۆکراسی دەگوترێ. هەروەك هێندێك کەس دەڵێن ئێمە لە جیهانێك دا دەژین کە گۆڕانکاری هەمیشەیی و بەردەوام و چالاکە، تەکنەلۆژیا ستانداردکراوەکان جێی خۆیان بە تەکنەلۆژیای پرۆسەیی و باو داوە، سەرنجدان بە لایەنە مرۆڤانییەکانی کارمەندەکان بۆتە شتێکی پێویست و کەمبوونەوەی لەخۆنامۆبوونی کارمەندەکان وەك جۆرێك ئامانج سەرنجی پێدراوە. هەربۆیە لابردنی گۆڕانخوازییەکانی بیرۆکراسی بۆ بە ئاکام گەیشتنی ئەو بابەتانەی سەرەوە ناکرێ خۆی لـێ بپارێزین. بۆچی بە سەرنجدان بەو بابەتانەی سەرەوەش دیسان شێوە و سیستەمەکانی بیرۆکراسی خەریکە گەشە دەکەن و پەرە دەستێنن؟ وا دیارە ئەم پرسیارە، وڵامێکی سادە و ئاسانی نیە. دەتوانین هێندێك ڕوونکردنەوە لەم پەیوەندییەدا بێنینە بەر باس:

١ – **کارامەیی بیرۆکراسی:** ئەگەر هۆکارە خوازراوەکان کە بونیاد نابۆڕۆکراتیکەکان بۆ ڕێکخراوێك پاساو دەدەن وەلا نێین، بەو دەرەنجامە دەگەین کە بیرۆکراسی لە زۆر بواردا ئامرازێکی کارامەیە. بە بێ سەرنجدان بە تەکنەلۆژیا، ژینگە و هەتا دوایی، بیرۆکراتییەکان بە پانتاییەکی بەرینەوە کاریگەرییان لەسەر چالاکییەکانی ڕێکخراو هەیە: کۆمپانیا

---

١٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

بەرهەمهێنانەکان، کۆمپانیا خزمەتگوزارییەکان، نەخۆشخانەکان، قوتابخانە و زانکۆکان، ناوەندە نیزامی و ئەوانیتریش، نموونەی ئەم چەشنە چالاکییەن. هەروەك یەکێك لە لایەنگرانی بیرۆکراسی دەڵێ بیرۆکراسی[12] بە بەراورد لەگەڵ شێوەکانی دیکەی بونیاد، باشترین جۆری بونیادیە و هیوادارین لە داهاتوویەکی نزیك دا بە سەر هەموو شێوەکانی دیکەی بونیادییدا زاڵ بێ.[19]

٢- قەبارەی گەورەی رێکخراوەکان: رێکخراوە سەرکەوتوو و چالاکەکان (زیندوو) پێیان خۆشە بە ئاقارێکی رێکخراوەیی بە قەبارەیەکی گەورەوە هەنگاو بنێن و ئێمەش لەگەڵ ئەم بابەتە گرنگە هاودەنگین کە بیرۆکراسی لە رێکخراوە گەورەکان دا کارامەیە. رێکخراوە بچووکەکان کە بونیادیەکی نابۆرۆکراتیکیان هەیە بەرە بەرە لەگەڵ تێپەڕینی قۆناغەکان لەنێو دەچن، بە واتایەکی دیکە ئەمجۆرە رێکخراوانە دێن و دەڕۆن. بەڵام بیرۆکراتییە گەورەکان دەمێننەوە. هەروەها رەنگە قەبارەی رێکخراو پێوەرێکی زاڵ و چارەنووسساز بێ، هەر بۆیەش ئەگەری ئەوە هەیە گەورەبوون لە قەبارەدا بە هۆکاری بیرۆکراسی دابنرێ.

٣ – هەڵبژاردنی سرووشتی بیرۆکراسی دەکاتە سەرچاوە: گریمانەی **هەڵبژاردنی سرووشتی**[13] کە بنەمای مۆدێلی پەیوەندی ژینگە و دانیشتوانە و لە بەشی حەوتەم دا باسی کرا، دەکرێ بۆ پاساودانی سەرهەڵدان و رووخانی بیرۆکراتیش سوودی هەبێ.[20]

بە شێوەیەکی سرووشتی، گەلێك رێکخراوی جۆراوجۆر لە کۆمەڵگاکەمان دا هەیە. هەرچەندە جیاوازن بەڵام بە گشتی، هەموو ئەم رێکخراوانە هێندێك توخمی تایبەتی بونیادییان لە خۆیان دا جێ کردۆتەوە، چونکە توخمگەلێکی ئەوتۆ هەر لە بنەڕەت دا کارامەترن و دەتوانن بە شێوەیەکی کاریگەردارتر رکەبەری بکەن.

شێوەکانی بونیادی بیرۆکراسی نموونەی ئەو توخمانەن کە بە شێوەیەی تایبەتی و دەستنیشانکراو دەپارێزرێن، چونکە جۆری شێوەکانی بونیادیی دەرەنجامی چالاکییە رێکخراوەییەکان بەهێز دەکەن، لە حالێك دا شێوەکانی بونیاد نابۆرۆکراتیکەکان بە شێوەیەکی دەستنیشانکراو لادەبرێن و نامێنن. بیرۆکراتیەکان هەر لەگەڵ ئەوەدا کە کارامەبوون، شێوازە جۆراوجۆرە بونیادییەکانی خۆیان لە سەر رێکخراوەکانی دیکەدا دەسەپێنن. ئەو رێکخراوانەی

---

12 . J. Langton

١٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

13 . Natural Selection

٢٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

کە ناتوانن خۆیان لەگەڵ ئەم شێوە بونیادییە بیرۆکراتییەدا بگونجێنن کە بە شێوەیەکی سرووشتی زاڵ و باو بووە، کاراییەکی کەمتریان دەبێ و دواجار لە رکەبەری بۆ وەدەستهێنانی سەرچاوە بە مەبەستی مانەوە و بەردەوامیان، لە پێ دەکەون و دەفەوتێن. کەواتە بیرۆکراتییەکان، بمانەوێ و نەمانەوێ بیرۆکراتییەکان لە کۆمەڵگاکەمان دا زاڵ و دەسەڵات بە دەستەوە دەگرن، چونکە نەخشەی بونیادیی ئەوتۆ بە پێچەوانەی نەخشەکانی دیکە، زۆرتر مەیلی لە کارامەتر بوونە و رێکخراوەکان ناچار دەکا سوودی لـێ وەرگرن.

٤ — بەها کۆمەڵایەتییەکان ناگۆڕێن: خاڵی بەرامبەر بە بابەتی بێنیس کە پیی وابوو فەلسەفەی بەڕێوەبەری خەریکە بەرەو مرۆڤدۆستی زۆرتر دەگۆڕدرێ، ئەوەیە کە بەها هەنووکەییەکان لە کۆمەڵگای ئەمریکای باکووریدا نەزم و تەکووزی و هاوئاهەنگی دەخوازێ و پێویستیەتی. خەڵکی ئەمریکای باکوور بە شێوەیەکی کلاسیك و کۆن مەبەستخوازن و لەگەڵ بونیاد دەسەڵاتخواز و فەرمانپێدانەکان دا زۆرتر دەگونجێن، باپیرە و داپیرە لە ماڵەوەدا رۆڵی کۆنترۆڵکردنیان هەیە، کلیسا چاوەڕوانی نەزم و تەکووزی عەقڵانی بوونی لە رەفتاری خەڵکی نیشتەجێ لە دەوروبەری خۆی هەیە. قوتابخانەکان نەزم و رێك و پێکی بەهێز دەکەن و پەیوەندییەکان بەشێکە لە سیستەمی کارییان. لە رێکخراوەکان دا، کارمەندەکان ئەو پیشانەی کە بۆیان ناڕوونە بە باش نازانن و هیچ هۆگرییەکیان لە خۆ بۆ نانوێنن، هەروەها لە بەرامبەر ئەو شوێنانەدا ناڕەزایەتی دەردەبڕین کە بەرپرسایەتییە پیشەییەکانیان ناڕوونە. لەگەڵ ئەوانەش دا خەڵکی ئەمریکای باکوور زۆر تووند رێز لە ئازادییە تاکەکەسییەکان دەگرن و باوەڕیان پێیەتی. ئەوە خۆی بە شێوەیەکی گشتی بۆ ئەوەمان دڵخۆش و هومێدەوار دەکا کە ئازادی پێویستی بە پەیڕەوکردنی زنجیرەیەك یاسا و رێسایە و بیرۆکراسی لەگەڵ بەهاگەلێکی وەك نەزم و تەکووزی و هاوئاهەنگی یەك دەگرێتەوە.

٥ — لە گۆڕان و گۆڕانکارییە ژینگەییەکان دا زێدەرۆیی هەبووە. هەروەك لە بەشی حەوتەمیش دا ئاماژەی پێکرا، رەنگە ژینگەکان بەو شێوە نەبن کە بە چالاك و ئەکتیڤ وێنا دەکرێن. بە سەرنجدانێکی ورد لەوەی کە لە ژینگەدا روو دەدا، رەنگە ئەوەمان بۆ ئاشکرا بێ کە یەکەم گۆڕانکارییەکان لە دنیای ئەمڕۆکەدا بە بەراورد لەگەڵ هەموو قۆناغێکی دیکە لە مێژوودا چالاکتر و خێراتر نەبن و دووەم کاریگەری بێ متمانەیی بە ژینگە لە سەر رێکخراوەکان لە بنەڕەت دا لە ئەنجامی دانانی ستراتیژییە کارگێڕییەکان دا کەم بووبێتەوە.

٦ – **بیرۆکراسی تەکنیکی سەریهەڵداوە.** بیرۆکراسی تەکنیکی هەر هەمان ئاست لە ستانداردکردن و کۆنترۆڵ دەخاتەڕوو کە مۆدێلی بیرۆکراسی میکانیکی ڤێبەر لەخۆی گرتبوو. پێویستی زۆرتر بە شارەزاییە تەکنیکییەکان و پەرەگرتنی خێرای پیشەسازییە دامەزراوەکان لە سەر بنەمای زانست، پێویستی کەڵك وەرگرتن لە بیرۆکراسی تەکنیکی پێك هێناوە. شێوەی بونیادیی بۆرۆکراتیك، سەلماندوویەتی کە توانایی خۆگونجانی لەگەڵ گەورەترین مەترسی (شۆڕشی زانستی) بە پێکهێنانی گۆڕان لەخۆیدا هەیە. ئامانجی ستانداردکردن دەرەتانی وەدەستهێنانی شێوە و ڕێگا جۆراوجۆرەکانی دیکەشی هەیە.

٧ – **بیرۆکراسی کۆنترۆڵ دەپارێزێ.** ستانداردکردنی زۆر، لەگەڵ ناوەندێتیی دەسەڵات بە دەست بەڕێوەبەر بەرزەکانەوە، کۆنترۆڵ ئاسان دەکاتەوە. بیرۆکراسی بابەتێکی ئەوتۆ بە شێوەیەکی روون و ئاشکرا وەدی دێنێ. هەربۆیەش دەتوانین لە روانگەی دەسەڵات – کۆنترۆڵەوە بیرۆکراسی بە بەراورد لەگەڵ شێوەکانی بونیادییەکانی دیکە بەرزتر بنرخێنین و گرنگی زیاتری پێ بدەین، چونکە بیرۆکراسی بۆ پاراستنی کۆنترۆڵ لە ڕێکخراوە گەورەکاندا بنەما و ڕێوشوێنێکی کاریگەردارتری هەیە. بۆ تەئید کردنی ئەم بانگەشەیەدا دەبینین کە ئاستێکی نێونجی لە دووبارەبوونی چالاکییەکان لە هەموو ڕێکخراوەکان دا هەیە.[٢١] لە بەر ئەوە کە تەکنەلۆژیا هەڵدەبژێردرێ، شتێکی عەقلانی و لۆژیکییە کە بەو دەرەنجامە بگەین کە خاوەن دەسەڵاتەکان لە ڕێکخراودا، تەکنەلۆژیایەك هەڵدەبژێرن کە کۆنترۆڵی ئەوان بە سەر ڕێکخراودا پارێزراو بێ و زیاتری بکا.

کاتێك کە توخمگەلێکی ئەوتۆ هەموویان یەك دەگرن، بەرەو جۆرێك بیرۆکراتیمان رادەکێشن. ئەم شێوە بونیادییە لە ئەمریکای باکووری دا زاڵە و ئەگەری خۆبواردن لیی یان پێکهێنانی گۆڕانکاری تێیدا، زۆر کەم یان نزیك لەوە بڵێین هەر نیە.

پوختە

بیرۆکراسی ئاماژە بە جۆرێك بونیادی ڕێکخراوەیی دەکا کە بە یارمەتی کۆمەڵێك تایبەتمەندی وەك دابەشکردنی کار، ئاستەکانی دەسەڵاتی دیار و روون، فەرمی بوونی زۆر، پەیوەندی ناتاکەکەسی، بڕیارەکانی دامەزراندن بە پیی شایستەبوون و لێهاتوویی بە پیی

---

٢١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دەهەم، و. ك.

ڕەوتی ئاسایی کار و پیشەکان بۆ کارمەندەکان و جیاکردنەوەی ژیانی تایبەتی و ڕێکخراوەیی ئەندامان (تاکەکانی ڕێکخراو) دەناسرێتەوە. ئەم پێناسەیە لە راو بۆچوونەکانی ماکس ڤێبەر، کۆمەڵناسی ئاڵمانییەوە هەڵقولاوە.

لە بنەڕەت دا دوو جۆر بیرۆکراسی هەیە. یەکێك لەم دووانە لە لایەن ڤێبەرەوە پێناسە کرا کە ئێستا ئێمە بە بیرۆکراسی میکانیکی ناوزەد دەکەین. ئەم بیرۆکراتییە ئەم تایبەتمەندییانەی خوارەوەی هەیە: ئاڵۆزی زۆر، فەرمی بوونی زۆر و ناوەندێتی (کۆبوونەوەی دەسەڵات). جۆرێکی دیکە، بیرۆکراسی تەکنیکییە کە کاتێك ڕێکخراو خاوەنی پسپۆڕی تایبەتی و لێهاتوویە، کەڵکی لێ وەردەگیردرێ. بیرۆکراسی تەکنیکی هەر هەمان دەرەنجامە باو و ناسراوەکانی مۆدێلی ڤێبەری وەدی دێنێ، بەڵام پشت بە ناوەندرەتێنی بەرین و جێگرتنەوەی ستاندارده تەکنیکییە گونجێندراو و چەسپاوەکان لە جیی یاسا و ڕێوشوێنەکان دەبەستێ.

خاڵی بەهێزی شێوەی بونیادی بۆڕۆکراتیك لە پرس ستانداردکردن دا خۆی حەشار داوە. لە بەر ئەوەی کە رەفتاری کارمەندەکان کۆنترۆڵ دەکرێ و شیاوی پێشبینییە، هەربۆیە ڕێکخراو کارامەتر دەبێ.

ئەندامانی ڕێکخراو بە ئاگاداربوون لەوەی کە لە رووی ویژدانەوە هەڵسوکەوتیان لەگەڵ دەکرێ بە بەرژەوەندییەکانی خۆیان دەگەن. ڕەخنەکان لە سەر بیرۆکراسی کە باسی کرا، ئەوەیە کە بیرۆکراسی ئاکامی جێگۆڕکیی ئامانج، کارپێکردنی خراپ و نەگونجاو لە یاسا و ڕێساکان، لەخۆنامۆبوونی کارمەندەکان، ناوەندێتیی دەسەڵات لە بەر دەست ژمارەیەکی زۆر کەم لە ڕێکخراودا و دڵساردبوونەوەی سەردانکەر و کڕیارەکان کە پێویستە لەگەڵ ئاکارە ناتاکەکەسی و سنوورداره‌کان بە ڕێوشوێنەکانی بیرۆکراتیەوە لە پەیوەندیدا بن.

ئەوەی دەتوانین وەك دەرەنجام پیی بگەین ئەوەیە کە بیرۆکراسی شێوەی بونیادیی زاڵە لە کۆمەڵگاکەمان دا و سەرووتربوونی خۆی بە بەراورد لەگەڵ شێوەکانی دیکەی بونیادیی سەلماندووە، چونکە کارکردەکانی، لەگەڵ هەموو چەشنە تەکنەلۆژیا و ژینگەیەك کە زۆرینەی ڕێکخراوەکان لەگەڵی بەرەوڕوون، یەك دەگرێتەوە. هەروەها لەگەڵ مانەوەی کۆنترۆڵ بە دەست بەڕێوەبەرانەوە دەگونجێ.

دەستەواژە سەرەکییەکان

لەخۆنامۆبوون

بیرۆکراسی (دیوانسالاری)

رەفتاری نەخۆش ئاسای بیرۆکراسی

جێگۆڕکیی ئامانج

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١ — بیرۆکراسی پێناسە بکە. بە چ شێوەیەك ئەو لەگەڵ پێناسەیەك بەراورد دەکەی کە کەسانی ئاسایی دەیخەنەڕوو؟

٢ — "جۆری ئایدیالی ڤێبەر" پێوەرێکە. هیچکام لەو جۆرە رێکخراوانەی کە لە جیهانی راستەقینەدان، لەم مۆدێلە ناچن، تۆ لەگەڵ ئەو قسەدا هەی یان نا؟ باسی بکە.

٣ — لە بیرۆکراسی ڤێبەردا، پێدانە و مووچە چ رۆڵێکی هەیە؟

٤ — دەسەڵات لە بیرۆکراسی ڤێبەردا چ رۆڵێك دەگێڕێ؟

٥ — ئایا دەتوانی نموونەیەك لە جۆرێك رێکخراو بێنییەوە کە خاوەنی هەزاران کارمەند بێ یان ئەوەی کە لەوەش پتر کارمەندی هەبێ کە لەگەڵ ئەوەش دا شێوەی بونیادیی بیرۆکراسی نەبێ؟

٦ — رێکخراو لە جۆری ئایدیالی ڤێبەر لەگەڵ بیرۆکراتییەکی تەکنیکی بەراورد بکە.

٧ — "دامەزرانی هەمیشەیی دەبێتە هۆی هەستی دوو لایەنە بوون ودواجار کاریگەردارنەبوون لە رێکخراودا"، باسێك بۆ پشتیوانی کردن لەم قسەیە پێشکەش بکە. پاشان هەر ئەو باسەی خۆی رەت بکەوە.

٨ — وەك کارمەندێك لە جۆرێك بیرۆکراسیدا، ئەم جۆرە بونیادیە چ سوودێکی بۆ تۆ هەیە؟

٩ — لە روانگەی کۆمەڵگاوە، کارایی و سوودمەندی رێکخراوە گەورەکان، دیاردەیەکی زۆر گرنگە، ئایا ئێمە دەتوانین لەم رێگایەدا، رەزامەندی هێندێك لە کارمەندەکان دابین بکەین؟

١٠ — ئەگەر تۆ لە نێوان کارکردن لە بیرۆکراتییەکی میکانیکی و بیرۆکراتییەکی تەکنیکی یا ئێدهۆکراسییەك، مافی هەڵبژاردنت هەبێ، کامیان هەڵدەبژێری؟

١١ — تۆ بە چ شێوەیەك پاساو بۆ خۆشەویستی شێوەی بونیادیی بۆڕۆکراتیکی دێننەوە؟

١٢ — چ هەلومەرجێك (ئا) بیرۆکراتییەکی میکانیکی پێك دێنێ؟ (ب) بیرۆکراتییەکی تەکنیکی پێك دێنێ؟

١٣ — نموونەیەك لە جێگۆڕکێی ئامانج لە جۆرێك بیرۆکراسی کە تۆ خۆت بینیوتە بخەڕوو.

١٤ — بە پێی قسەی گێلدنێر: "یاسا و ڕێوشوێنەکان لە بیرۆکراتییەك دا نەتەنیا ئاکارە نەشیاوەکان پێناسە دەکا بەڵکوو هەروەها لانیکەمی ئاستی کارکردی شیاویش دیاری دەکا." ئەم قسەی گێلدنێر چ واتایەك دەبەخشێ؟

١٥ — "تەنیا دوو جۆر ڕێکخراو هەیە: ئەو ڕێکخراوانەی کە تازە درووست بوون و سەریانهەڵداوە و ئەو بیرۆکراتییانەی کە پێشتریش هەبوون." ئایا تۆ لەگەڵ ئەو قسەدا رازی یان نا؟ شی بکەوە.

باسی یازدەهەم

ئێدهۆکراسی (بونیادی تایبەتی کار – کاتی)

بونیادی ماتریسی

هەلومەرجێك كە پێویستی بە گۆڕانخوازی و گۆڕین و هەروەها بونیاد ئێدهۆكراتیك و ماترسییەكان بە پێی سرووشتیان هەیانە، بەردەوام و هەمیشەیی نیە، بەڵام زۆر بە كەمی لە گرنگی بونیاد ماتریسییەكان كەم دەكاتەوە. مادام كە ڕێكخراوەكان لەگەڵ كۆمەڵێك پرسی وەك داهێنان، چالاكییە ئاڵۆزە و قەیرانەكان دەبن، پێویستە بونیادكەیان ڕوو لە بونیاد ئێدهۆكراتیك و ماتریسییەكان بكەن.

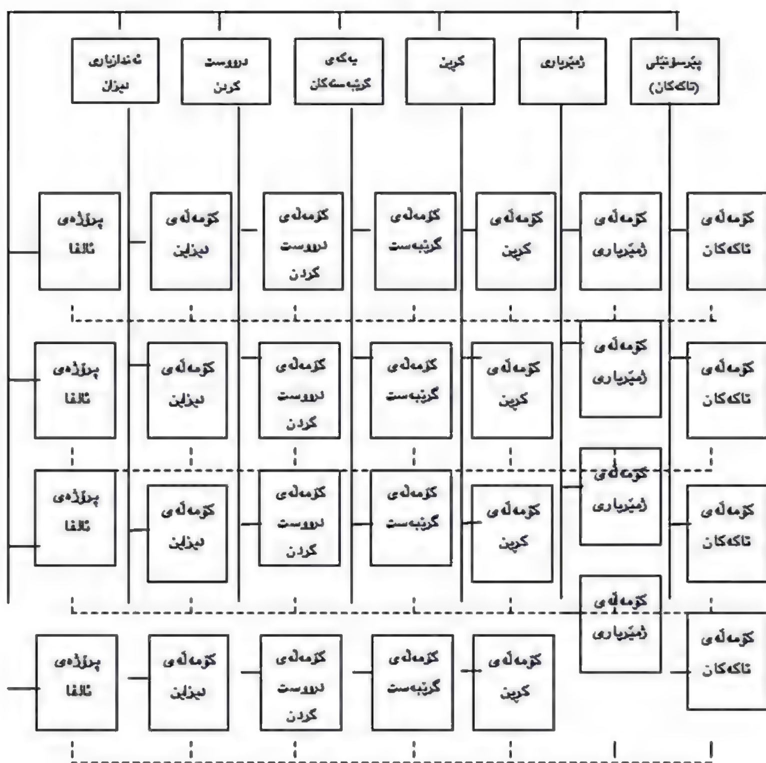
بونیادی ماتریسی[1]

جۆرێك دارشتنی بونیادیی هەیە كە بە پێی ئەو پسپۆڕان لە لایەن ناوەندە جۆراوجۆرەكانەوە بانگهێشت دەكرێن بۆ ئەوەی لە یەك یان چەند گرووپ دا، لە ژێر ڕێبەری بەڕێوەبەرانی پرۆژە، چالاكی دیاریكراو جێ بە جێ بكەن. بونیادی ماتریسی، لایەنی گۆڕانخوازی بۆ ئەو دەستپێوەگرتنانە زیاتر دەكا كە بە هۆی پسپۆڕی بوون بە هۆی بیرۆكراسی درووست دەبن. ئەم لایەنی گۆڕانخوازییە (بە یارمەتی كەڵك وەرگرتن لە گرووپە چەندین مەبەستەكان پێك دێ) بونیادی ماتریسی دەخاتە ناو چوارچێوەی واتا و چەمكی بونیادكان لە چەشنی ئێدهۆكراسی.

---

1 . Matrix Structure

گرنگترین تایبەتمەندی بونیادیی ڕێکخراوی ماتریسی ئەوەیە کە واتای یەکەی فەرماندەیی (بنەمایەکی بیرۆکراسی)، ڕەت دەکاتەوە کە بە پیی ئەو هەر کام لە کارمەندەکان تەنیا یەك بەرپرسیان هەیە و تەنیا دەبێ ڕاپۆرتەکەیان بدەنەوە بە یەك بەرپرس. کارمەندەکان لە بونیادی ماتریسی دا دوو بەرپرسیان هەیە، یەکیان بەرپرسی ناوەند یان لقی ئەرکەکەی و ئەویتر بەڕێوەبەری پرۆژەیە. بونیادی ماتریسی هیرارکی و ئاستێکی ڕێکخراوەیی دوو لایەنەی هەیە. هیرارکییەکی ستوونی لە ناو هەموو ناوەند یان لقێکی ئەرك دا هەیە کە بە یارمەتی ئەو جۆرێك تەشەنەکردن و دەستێوەردانی لاوەکی بەرتەسك دەکرێتەوە. کەواتە بونیادی ماتریسی لەمڕووەوە تایبەتییە کە ڕەوایی بە ڕەهەندە لاوەکی و ئاسۆییەکان دەدا. بەڕێوەبەرانی پرۆژە بە سەر هەموو ئەندامانی ئیدارە و ناوەندەکانی ئەرك دا کە بە گرووپەکانەوە گرێدراون دەسەڵاتدارن و کۆنترۆڵیان بەسەریانەوە هەیە. وێنەی ١ — ١١ کارایی ئەم جۆرە بونیادیە نیشان دەدا.



وێنەی ١ – ١١: کارایی بونیادی ماتریسی لە کۆمپانیایەکی فڕۆکەوانیدا

پێویستە لە چ کاتێك دا کەڵك لە بونیادی ماتریسی وەرگری؟

بونیادی ماتریسی پتر لە بیست ساڵە کە بۆتە شتێکی باو و ناسراوە. ئەمڕۆکە دەکرێ ئەوە ببینین کە ئەم جۆرە بونیادیە لە دامەزراوەکانی راگەیاندن، پیشەسازی کەشناسی و ئاسمانی، تاقیگا توێژینەوەیی و پەرەپێدەرەکان، کۆمپانیاکانی خانووبەرەسازی، دامەزراوە دەوڵەتی، زانکۆ، کۆمپانیا راوێژکارییە بەڕێوەبەرییەکان و کۆمپانیا بەرهەمهێنەرەکانی کەلوپەلی یاری کردن دا کەڵکی لێ وەردەگیردرێ.بەڵام ئەم رێکخراوانە چ خاڵێکی هاوبەشیان هەیە کە دەتوانێ ببێتە هۆی ئەوە کە بونیادی ماتریسی لەوان دا کەڵکی لێ وەرگیردرێ؟ ۱) زەخت و فشارە ژینگەییەکان بە سەر رێکخراوەوە لە دوو یان ژمارەیەکی زۆرتر لە بەشە هەستیار و گرنگەکانیان، ۲) پەیوەستبوونی دوو لایەنەی ناوەندەکان پێکەوە، ۳) دەستپێوەگرتن بە هۆی پێوانەکارییەوە لە کەڵك وەرگرتن لە سەرچاوە نێوخۆییەکان.[1]

نەخشەی ماتریسی وەك خۆی بۆ ناوەندێتیی دوو لایەنە بۆ ئەرك (کارکرد)ەکان و بەرهەمێنراوەکان، داڕێژراوە. بۆ وێنە دامەزراوەیەکی راگەیاندن رەنگە زانستی تەکنیکی خۆی بپارێزێ (ناوەندێتی ئەرك) لە کاتێك کە بەرامبەر بە پێویستی کڕیارەکانیش هەستیار بێ (ناوەندێتی بۆ بەرهەمهێنراوەکان). نەخشەی ماتریسی ئیزنی ئەوە بە دامەزراوەی راگەیاندن دەدا بۆ ئەوەی کۆمەڵێکی کاری هاوبەش بۆ کڕیارەکان پێك بێنێ کە ئەم گرووپە دەتوانێ بە یارمەتی بەڕێوەبەرێکی پڕاکتیکی و جێبەجێکارەوە سەرپەرشتی بکرێ و تێکەڵاو بێ لە پسپۆڕانی ئەرك کە لە بەشە جۆراوجۆرەکانەوە کۆکراونەتەوە. ئەم دوو لایەنە بوونە لە سەرپەرشتی کردن دا رەنگە بە مەبەستی وڵامدانەوە بە جیاوازییە جوگرافی یان بەرهەمهێنراو یان ناوچە جوگرافییەکان پێك بێ. بۆ روونکردنەوەی زۆرتر لەوە ورد ببنەوە کە کۆمپانیایەکی بیمە، لە رێگای رێژەی فرەچەشنی و جۆراوجۆری لە جۆری بیمەکان (بۆ وێنە بیمەی تەمەن، بیمەی دەرمانی، بیمە دژی ئاگرکەوتنەوە، بیمەی ترۆمبێل و ...) و وڵامدانەوە بە جیاوازییە ناوچەییەکان، لە رێگای پێکهاتنی ناوەند و لقە ناوچەییەکانەوە رکەبەری دەکا. لەمڕووەوە

---

۱ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی یازدەم، و. ك.

خاڵی سەرەکی ئەوەیە کە ئەگەر فشاری ژینگەیی لە بەشێکی یەکەدا، بکەوێتە سەر دامەزراوەکە، ئاستی ڕێکخراوەیی (هیرارکی) دوو لایەنە پێویست ناکا.

دووەمین پێویستی، وابەستەیی و پەیوەستبوونی دوو لایەنەی ئیدارەکانە. لە دامەزراوەیەکی راگەیاندن دا، خزمەتگوزاری ناوەندەکانی بلاوکردنەوە، باشترکردنی راگەیاندن و توێژینەوەی بە بازاڕکردن بۆ وەدیهاتنی پێداویستی کڕیارەکان پێویستە. نابێ هیچ کام لە ئەرکەکان بە تەنیا لە لایەن پسپۆڕێکەوە جێ بە جێ بکرێن. ئاشکرایە کە ئاستی پەیوەستبوونی دوو لایەنە لە وڵامدانەوە بە ویستە ژینگەییەکان دەگۆڕێ و تێکەڵبوونی تاکەکان لە هەر گرووپێکی تایبەتیدا، ئامانجی پڕۆژەی مەبەست لە کاتێکی دیاریکراودا بەرپرچ دەداتەوە.

دوو جۆر بونیادی ماتریسی

پڕۆژە یان بەرهەمەکان لە ماتریسێك دا دەتوانن بە شێوەیەکی بەردەوام و هەمیشەیی گۆڕانیان بە سەردا بێ یان ئەوە کە دەتواتن بە شێوەیەکی ڕێژەیی بەردەوام بن و بمێننەوە. یەکەم جۆری بونیادی ماترسی ***"کاتی"***یە و دووەمین جۆری بونیادی ***"هەمیشەیی"***ە.

پڕۆژە یان بەرهەمەکان لە نەخشەی ماتریسی هەمیشەیی دا, بە شێوەیەکی ڕێژەیی لەگەڵ تێپەڕبوونی کات و ماوە کەم و زۆر دەمێننەوە. پەیمانگا گەورەکانی بازرگانی، کاتێك کە جۆرەکانی خزمەتگوازی زانکۆیی وەك بەرنامەی خوێندکارانی قۆناغی بەکالۆریۆس (لیسانس)، بەرنامەی تەواوکردنی خوێندنێن، ناوەندەکانی لێکۆڵینەوەیی و بەرنامە پڕاکتیکییەکانی پەرەسەندن بە سەر ناوەندەی ئەرکەکانیان بۆ وێنە ژمێریاری، دارایی، کارگێڕی، بەبازاڕکردن و نموونەی لەم جۆرە، دەسپێرن روو لەم جۆرە بونیادیە دەکەن. بەڕێوەبەری بونیادگەلێك کە لە سەر بنەمای بەرهەمهێنان دانراون سوود لە دەسەڵاتی ناوەندەکان بۆ وەدەیهاتنی ئامانجەکانیان وەردەگرن. بەڕێوەبەری خوێندنی گشتی، بەرنامەی بازرگانی وانەکانی خۆی لە گرووپە جۆراوجۆرە پسپۆڕییەکان دابین دەکا. سەرنج بدە کە بەرهەمهێنراوەکان نەگۆڕاون، کەواتە دەڵێین کە ئەمە بونیادیەکی ماتریسی هەمیشەییە. بۆچی سوود لەم جۆرە بونیاد ماتریسییە وەردەگیردرێ؟

چونکە ئەم بونیادیە سنوور و هێڵی روونی بەرپرسایەتییەکان بۆ هەر کام لە هەرێم و سنوورەکانی بەرهەمهێنان دیاری دەکا. بۆ وێنە سەرکەوتن یان شکستی بەرنامەیەکی پڕاکتیکی و جێبەجێکاری پەرەپێدان لە پەیمانگایەکی بازرگانیدا بە شێوەیەکی راستەوخۆ

لەگەڵ بەڕێوەبەردا پەیوەندی دەبێ. بە بێ نەخشەی ماتریسی، دۆزینەوەی کەسێك ئەستەمە کە بتوانێ هاوئاهەنگی پێك بێنێ و بۆ بەڕێوەبردنی کاریگەری بەرنامەکانی پەرەپێدان، بەرپرسایەتی وەئەستۆ بگرێ.

خاڵە بەهێز و لاوازەکانی بونیادی ماتریسی

خاڵی بەهێزی بونیادیی ماتریسی لەوەدایە کاتێك ڕێکخراو سەرقاڵی چالاکییە جۆراوجۆر و ئاڵۆزەکانە هاوئاهەنگی ئاسان دەکاتەوە. وێڕای گەورەبوونی قەبارەی ڕێکخراو، ڕادەی توانایی و دەفرایەتی پێڕاگەیشتن بە زانیارییەکانیش دەتوانێ روو لە هەڵکشان بێ. لە بیرۆکراتییەك دا، زۆرتربوونی ئاڵۆزی، فەرمی بوونی زۆری بەدواوەیە. پەیوەندی بەردەوام و راستەوخۆ لە نێوان پسپۆڕە جۆراوجۆرەکان لە ماتریس دا، دەتوانێ ببێتە هۆی پەیوەندی باشتر و نەرم و نیانی و گۆڕانخوازی پتر. زانیارییەکان زۆر خێرا لە سەرتاسەری ڕێکخراودا بلاّو دەبنەوە و ئەو کەسانە پێویستییان پێیەتی، زۆر خێراتر دەستیان پیی رادەگا. سەرەڕای ئەوەش، بونیادی ماتریسی هەموو چەشنە نەخۆشییەکی بیرۆکراسی کەم دەکاتەوە. هێڵە دوو لایەنەکانی دەسەلاّت، مەیلی پاراستن و بەرزتر نرخاندنی ئامانجەکانی خود، لە ئەندامانی یەکە جۆراوجۆرەکان دا کەم دەکاتەوە.

بونیادی ماتریسی هێندێك تایبەتمەندی دیکەشی هەیە. هەروەك باسمان کرد ئەم بونیادیە کەڵك وەرگرتنی کاریگەر و باش لە پسپۆڕان ئاسان دەکاتەوە. کاتێك کە تاکەکان بە لێهاتوویی پسپۆڕانەوە لە ئاستی بەرزدا، لە یەکێك لە ناوەندەکانی ئەرك یان لە گرووپەکانی پرۆژەدا جیی خۆی دەکاتەوە، تواناییەکانیان بە شێوەی قۆرخکراوی لـێ دێ و بە شێوەیەکی باش سوودیان لـێ وەرناگیردرێ.

نەخشەی ماتریسی لە ڕێگای تەیارکردنی ڕێکخراو بە باشترین سەرچاوەکان و کەڵك وەرگرتنی کاریگەرداری شێوازی کەڵك وەرگرتن لە سەرچاوەکان، دەستپێوەرگرتنەکان بە هۆی پێوانەکراوی وەدی دێنێ. تایبەتمەندییەکانی دیکەی نەخشەی ماتریسی بریتین لە:

١) بەتواناکردنی ڕێکخراو بۆ دژکردەوەی خێرا بەرامبەر بە گۆڕانکارییە ژینگەییەکان.

٢) ئامرازی کاریگەرداربوون بۆ هاوسەنگی پێویستیەکانی کامڵ کردنی پرۆژە و کۆنترۆڵی تێچوون بە پێویستی ڕێکخراو بۆ کارامەیی ئابووری و پەرەپێدانی تواناییە تەکنیکییەکان بۆ داهاتوو.

٣) زۆرترکردنی ئەنگیزە لە ڕێگای پێکهێنانی ژینگەیەك بە نۆرمە ئازادیخوازانەکان کە بە کەیفی کەسانی پسپۆڕ و زانستییە.

عەیبە گەورە و بەرچاوەکانی بریتین لە: ئالۆزی و بێ نەزمییەك کە پیی دێنێ و مەیلی پێکهێنانی ناکۆکی دەسەلات و پێداگری لە سەر شێوەی دامەزرانی کەسەکان لە پۆستەکان دا. کاتێك یەکەی فەرماندەیی پێشێل دەکرێ، ناڕوونی بە شێوەیەکی بەرچاو زۆرتر دەبێ و زۆربەی ناڕوونییەکان دەبنە هۆی پێکناکۆکی و ناتەبایی. بۆ وێنە بە روونی دیار نیە چ کەسێك دەبێ راپۆرت بداتەوە بە کێ و ئەگەری ئەوەش هەیە کە بەڕێوەبەران باشترین پسپۆڕان لە ناوەندەکانی ئەرك دا بۆ گرووپەکان رانەکێشن. ئالۆزی، سەرلێشێواوی و ناڕوونی، تۆوی دوو بەرەکی و ناکۆکی دەسەلات دەچێنن. بیرۆکراسی لە رێگای دیاریکردنی یاسا وردەکان هۆکارە سرووشتییەکان بۆ وەدەستهێنانی دەسەلات کەم دەکاتەوە. کاتێك ئەم یاسایانە بە روونی دیار نەبن، بوار بۆ کێشە و ململانێ لە نێوان بەڕێوەبەرانی ئەرك و پڕۆژەدا دەڕەخسێنێ. بۆ کەسانێك کە ئاسایشیان پێ خۆشە و خوازیاری دوورکەوتنەوە لە ناڕوونین، ژینگەیەکی ئەوتۆ دەتوانێ فشاری فیکری لـێ بکەوێتەوە. راپۆرتدانەوە بە پتر لە بەرپرسێك، ناتەبایی رۆڵەکانی لـێ دەکەوێتەوە و چاوەڕوانی ناڕوون، رۆڵی ناڕوونی پێك دێنێ. رەزامەندی لە پێشبینی کردن کە لە بیرۆکراسیدا هەیە، لە نەخشەی بونیادیی ماتریسیدا جیی خۆی بە نەبوونی ئاسایش و فشاری فیکری دەدا.

تیۆری Z

هیچ جیی شك و گومان نیە کە ژاپۆنییەکان سەرکەوتنی گەورەیان لە چۆنیەتی بەرهەمهێنان دا ئاستی بەرزیان، لە ژێر کاریگەری رکەبەری نرخەکان دا، وەدەست هێناوە. بەشێك لە سەرکەوتنەکەیان دەگەڕێتەوە بۆ ئەو شێوازەی کە لە سەر ئەو بنەمایە رێکخراوە ژاپۆنییەکان داڕێژراون.

تایبەتمەندی بیرۆکراتیە گەورەکانی ئەمریکایی (تیۆری A) و تایبەتمەندی راستەقینەی کۆمپانیا گەورە ژاپۆنییەکان (تیۆریJ) لە خشتەی ١ -١١دا کورت کراوەتەوە. **ڤیلیام ئۆچی**[٢] لە زانکۆی UCLA لەوە تێگەیشت کە چەندین کۆمپانیای ئەمریکایی، چ زانیبێتیان و چ نەیانزانیبێ، سیستەمێکیان پێك هێناوە کە هێندێك لە تایبەتمەندییەکانی کۆمپانیای

2 William Ouchi

ژاپۆنیان هەیە.[٢] ئۆچی دەستەواژەی تیۆری Z بۆ شیکردنەوەی ڕێکخراوە ئەمریکاییەکان کە بە شێوەی ژاپۆنی داڕێژرا بوون هێنایە گۆڕێ. ئیزن بفەرموو بۆ دەستپێڕاگەیشتنمان بە سەرچاوەیەك بۆ بەراوردکردنی تیۆری J و تیۆری Z تایبەتمەندییەکانی بیرۆکراتیە ئەمریکاییەکان بە کورتی تاوتوێ بکەین.

تیۆری A	تیۆری J
دامەزراندنی کورتخایەن ڕەوتە پیشەییە پسپۆڕانەییەکان بڕیاردانی تاکەکەسی بەرپرسایەتی تاکەکەسی بەهاخوازی بەردەوام بەهاخوازی فەرمی و دیار بەرزکردنی خێرا پێداگری لە سەر مرۆڤ وەکو ئەندامێکی ڕێکخراو	دامەزراندنی هەتا هەتایی ڕەوتە پیشەییە ناپسپۆڕییەکان بڕیاردانی گشتی (بەکۆمەڵ) بەرپرسایەتی گشتی بەهاخوازی نابەردەوام بەهاخوازی نافەرمی و نادیار بەرزکردنی هێواش و ئارام پێداگری لە سەر مرۆڤ وەکو مرۆڤ

خشتەی ١ -١١: تایبەتمەندییەکانی تیۆری A و تیۆری J

بیرۆکراسی **تیۆری A**[٣]، جۆرێك داڕێژراوە کە لە ڕێگای سیستەمێکی بونیادیی تەواو لە ژێر چاوەدێریدا، کۆنترۆڵی کارمەندەکانی بکا. مەبەست لە کەڵك وەرگرتن لیی، ئاوڕدانەوە و سەرقاڵبوون بە پرسی ئاستی بەرزی جێگۆڕکێ (جێ هێشتنی ئەرك)ی کارمەندەکانە. پیشەکان

---

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی یازدەم، و. ك.

3 .A Theory

(کارەکان) بە روونی پێناسە کراون و کارمەندەکان پێویستە پسپۆڕ بن. لێهاتووییەکانی کارمەندێکی پسپۆڕ دەتوانێ لە نێوان ڕێکخراوەکان دا شیاوی گواستنەوە بێ، هەربۆیەش هاندەرە بۆ چالاکبوون و گواستنەوە. ئەگەر کارمەندەکان دڵسارد ببنەوە دەرەتانی ئەوەیان بۆ دەڕەخسێ کە لە کۆمپانیایەکی دیکە وەك ڕێکارە ئامادەکان دامەزرێنەوە. هەر بە هەمان شێوە ڕێکخراوەکان دەتوانن لە ڕێکخراوەکانی دیکەوە کارگێڕ و کارمەند دامەزرێنن و بە بەراورد لە گەڵ ڕێکخراوەکانی دیکە بەرپرسایەتی و مووچەی زۆرتریان بدەنێ، چونکە لێهاتوویی ئەم کەسانە شیاوی گواستنەوەیە و ئیزنی ئەوەیان پێ دەدا کە بەرهەمهێنەری کارێکی نویی دیکەش بن.

لە سیستەمێك دا کە تاکەکان بکرێ بگوازرێنەوە، ئەم دیاردەیە خۆی بۆ لانیکەم کردنی پەیوەستبوونی دوو لایەنە گرنگییەکی زۆری هەیە. لەمڕووەوە لە تیۆری A، بڕیاردان و بەرپرسایەتی بە شێوەی تاکەکەسییە.

ئاستی بەرزی جێگۆڕکێ و گواستنەوە و جێ هێشتنی ئەرك بۆ هەمیشە، پۆستە بێ بەرپرس و بەتاڵەکان پێك دێنێ. دەرەتانی بەرزبوونەوەکان زۆرن. چونکە سەرپەرشتیارەکان جیا لە چالاکییە پیشەییەکانی کارمەندەکان، زانیارییەکی زۆر کەمیان لە سەر کارمەندەکان هەیە، بەهاپێدان بە شێوەی فەرمی و ناتاکەسییە و تەنیا پەیوەندی بە پێوەرە تایبەتییەکانی کارکردی پیشەییەوە هەیە. ئەم بەراوردکارییانە لانیکەم هەر یەك ساڵ جارێك روو دەدا و وەك زانیاری بۆ دەرکردنی بڕیارەکان لە پەیوەندی لەگەڵ بەرزکردنەوەکان کەڵکیان لـێ وەردەگیردرێ.

کاتێك کە کارمەندەکان خێرا دێن و دەڕۆن، پێویستە بەرپرسایەتییەکان تاکەکەسی بن، رەوتە پیشەییە پسپۆڕییەکان تێپەر بکرێن و بەراوردکردن لە سەر بنەمای پێوەرە ناتاکەکەسییەکان بن. لە دۆخێکی ئەوتۆدا ئەوان بۆ ئەوەی خۆیان شووناسی خۆیان لە ڕێکخراودا بدۆزنەوە، ئەنگیزەیەکی کەمیان دەبێ بۆ ئەوە کە هێز و توانایی خۆیان بۆ پەیوەندی دۆستانە تەرخان بکەن. ڕێکخراو لە بەرامبەر ئەم ئاکار و خووڕەوشتە تاکخوازییانەدا، مرۆڤ وك یەکێکی دیکە لە جۆرەکانی تێچوون چاو لـێ دەکا. لەم تێگەیشتنەدا کارمەندەکان هیچ شتێکی جیاواز نین لە توخمەکانی دیکەی ڕێکخراو. تۆ ئەوانە بۆ سوودوەرگرتنی گونجاو لە خزمەتگوزارییەکان بانگهێشت دەکەی و ئەگەر یاسایان پێشێل کرد، دەتوانی دەریان بکەی.

مۆدێلی ژاپۆنی (**تیۆری J**[4]) مۆدێلێکی بونیادیی زۆر جیاوازە لە تیۆری A و جیاوازی سەرەکی ئەو، جێگۆڕکێ و جێ هێشتنی ئەرك کەمە.[3] کاتێك کارمەندەکان لە سەر ئەو باوەڕە دامەزران کە بۆ هەمیشە هەر لە ڕێکخراودا دەمێننەوە، بەڕێوەبەریی دەتوانێ ڕێکخراوێك پێك بێنێ کە کۆنترۆڵ لە ڕێگای پڕۆسەیەکی کۆمەڵگاخوازییەوە جێ بە جێ دەکرێ (کە بە پێی ئەو فەلسەفەی بوونی ڕێکخراو لە هەموو کارمەندێك تێ دەگەیەنێ). ئەگەر وا بێ، بونیادی ڕێکخراوەیی لە جیاتی ئەوە کە شێوەی بیرۆکراسی میکانیکی (کە بە هۆی تیۆری A پێك دێ) بەخۆوە بگرێ، وەك بونیادی ئێدهۆکراسی لـێ دێ.

بەرزبوونەوە لە ڕێکخراوە ژاپۆنییەکان دا بە شێوەی ئاسۆیی، زۆر کز و ئارامترە لە شێوەی ستوونی. لە بەرامبەردا بە هۆی پێداگری لە سەر بەرزبوونەوەی ستوونی، کارمەندە ژاپۆنییەکان لە سەرتاسەری ڕێکخراودا دۆخی گەڕان لە ناو چالاکییەکان دا درێژە پێ دەدەن. ئەم بابەتە دەبێتە هۆی ڕاهێنانی ئەو کارمەندانەی کە لە جیاتی پسپۆڕی لە چالاکییەکی تایبەتی دا، لە چەندین بواری کاردا پسپۆڕی پێویستیان دەبێ. پەروەردەکردنی کەسانێکی ئەوتۆ کاری بەکۆمەڵ و هاوکاری هان دەدا و تۆڕی پەیوەندی نافەرمی پێك دێنێ کە یارمەتیدەرە بۆ هاوئاهەنگی لە چالاکییە کارییەکان لە نێوان بیاڤ و ناوەندی ئەرکەکان دا.

بڕیاردان لە ڕێکخراوە ژاپۆنییەکان دا هاوشێوەی بڕیاردانی بەشداری پێکردن نیە کە لە کۆمپانیا ئەمریکاییەکان دا باسی دەکرێ. بەم پێیە بڕیاردان لە ڕێکخراوە ژاپۆنییەکان دا لە ڕێگا چەندین کۆبوونەوەی بەکۆمەڵ و وتووێژی بەردەوام لە نێوان بەڕێوەبەر و بەردەستەکانی دەرناچێ. لە مۆدێلی ژاپۆنیدا بەڕێوەبەر لەگەڵ هەموو ئەو کەسانەی کە ڕەنگە لە بڕیاردان دا کاریگەرییان هەبێ بە شێوەی نافەرمی باس و ڕاوێژیان لەگەڵ دەکا. کاتێك هەمووان لە نەخشەی پێشنیاری بەڕێوەبەر ئاگادار بوونەوە، داواکارییەکی فەرمی بۆ دەرکردنی بڕیار دەکرێ و بە پێی ئەوە ئامادەییە نافەرمییەکانی پێشووتر، تاڕادەیەك لە زۆربەی شتەکان دا بڕیاری جیی مەبەست پەسند دەکرێ. کلیلی سەرەکی لە ڕازیبوونی هەمووان بە بڕیارەکە نیە، بەڵکوو دەرەتانێکیش هەیە کە ئیزنی ئەوە بە تاکەکان دەدا بۆ ئەوەی بۆچوون و ڕوانگەکانی خۆیان سەبارەت بەو بڕیارە دەربڕن. سیستەمی ژاپۆنی، هەروەها پێداگری لە سەر ڕێکخستنی

4 . J Theory

٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی یازدەم، و. ك.

ئەرکی کاری نێو گرووپەکان، بە شێوەی بەکۆمەڵ نەك بە شێوەی تاکەکەسی دەکا، ئەرکەکان بە گرووپەکان دەسپێردرێ و بەرپرسایەتی گشتی (هەمووان بەرپرسیارن) لە بەرامبەر دەرەنجامە دەستهاتووەکان دایە.

کارمەندە ژاپۆنییەکان بە پیی کۆمەڵێك پێوەر هەڵدەسەنگێندرێن، یەکێك لەم پێوەرانە کارکرد یان بەرهەمەکانیانە. ئەم هەڵسەنگاندنە بە شێوەی بەردەوام روو نادا و بە بەراورد لەگەڵ کۆمپانیا ئەمریکاییەکان دا بە شێوەی نافەرمی دەکرێ. لە تیۆری Aدا، بە هۆی راگوێزران (گواستنەوەی تاك لە شوێنێکەوە بۆ شوێنێکی دیکە)ی تاك و پێویستی بە زانیاری پێویست بۆ بڕیاردان سەبارەت بە بەرزکردنەوە، هەڵسەنگاندنی بەردەوام و پەیتا پەیتایی پێویستە. دامەزرانی هەتا هەتایی و بەرزکردنەوە دەبێتە هۆی ئەوە کە بەهاپێدانەکان پێداگری لە سەر بنەمای توانایی کارکردن لەگەڵ کەسانیتر و ئەندامی باش بوون لە گرووپ دا بکا.

دواجار ئەوە کە تیۆری J تێڕوانینێکی گشتگیرانەی بۆ خۆشبژی و پێڕاگەیشتن و تەندرووستی کارمەندەکان هەیە، بەڕێوەبەران بە بەراورد لەگەڵ سەرچاوە دارایی و فیزیاییەکانیان سەرنجێکی زۆرتر بە سەرچاوە مرۆییەکانیان دەدەن، چونکە ئەوان هۆکارێکی گرنگن لە دۆخە درێژخایەنەکان دا. بەڕێوەبەران کاتێکی زۆر بە دیالۆگ و وتووێژ لەگەڵ کارمەندەکانی خۆی سەبارەت بە کاری رۆژانە تێپەڕ دەکەن. تەنانەت بەڕێوەبەرە بەرزەکان لە ژاپۆن، بە شێوەیەکی رێك و پێك، کاتێکیان بۆ راهێنانی کارمەندەکانیان سەبارەت بە بابەتە گرنگەکان لە رێکخراودا تەرخان دەکەن.

تیۆری وەرگیراو لە مۆدێلی ژاپۆنی کە لەگەڵ کولتووری ئەمریکایی دا گونجێندراوە بە تیۆری Z ناوزەدیان کردوە. خشتەی ۲ -۱۱ تایبەتمەندییەکانی روون کردۆتەوە. هەروەك دەبینن، تا ئاستێکی زۆری ئەم تیۆرییە هاوتای تیۆریJ یە. گۆڕانکارییەکانی ئەم مۆدێلە دەیهەوێ بەها ئەمریکاییەکان وەك تاکخوازی و پێدانی پاداش لە سەر بنەمای کارکرد تێیدا رەنگ بداتەوە.

دامەزراندنی درێژخایەن
ڕەوتە پیشەییە نیوە پیسپۆڕییەکان
بڕیاردان بە ڕازیبوونی گشتی (بە پێی دەنگی زۆرینە)
بەرپرسایەتی تاکەکەسی
بەهاخوازی نابەردەوام
بەهاخوازی نادیار، نافەرمی بە پێوەرە فەرمی و دیارەکان
بەرزکردنەوەی هێواش و ئارام
پێداگری گشتی لە سەر تاکەکان

خشتەی ٢ – ١١: تایبەتمەندییەکانی تیۆری Z

سیستەمی ژاپۆنی بە مەبەستی دڵنیابوون لەوەی کە کارمەندەکان تەواو لەگەڵ ڕێکخراودا دەگونجێن، بە ئاشکرا پێشێلکاری دەکا. هەموو چەشنە جیاوازییەکان لە ڕەهەندی کولتوورییەوە لە بەرچاو دەگرێ و بە تایبەتی ژنان و کەمینەکان، بە شێوەی هەڵبژێردراو لە کار بێ بەش دەکرێن. کاری ئەوتۆ لە ئەمریکادا قەبووڵ ناکرێ. هەربۆیەش تیۆری Z، بە بەراورد لەگەڵ تیۆری J هێزی کارییەکی کەمتری تایبەت بە خۆی هەیە. کارمەندەکان لە تیۆری Z، ساڵی جارێك یان دوو جار هەڵدەسەنگێندرێن و پێداگری لە سەر پێوەرە بەرچاوەکیە کارکردییەکانی پیشە، لە جیاتی پێوەرە زەینییەکان دەکرێ.

ڕاست هەر بەو شێوەیەی کە لە تیۆری Aدا ڕێکخراوەکان بۆڕۆکراتیکن، لە تیۆری Z ڕێکخراوەکان هەر لە بنەڕەت دا ئێدهۆکراتیکن. چونکە لە تیۆری Z ئاستی بەڕێوەبەری زیادە بوونی نیە هەربۆیەش ئاڵۆزی و فەرمی بوونیش کەمە. پێداگری لە سەر قۆناغی درێژخایەنی پیشەیی، وەفاداربوون بە ڕێکخراو و کاری بەکۆمەڵ (هەرەوەزی)، دەبێتە هۆی نەزمێك لە ئاکار و هەڵسوکەوتی کارمەندەکان دا. بڕیاری چالاکییەکان لە لایەن گرووپەکانی کارییەوە دەردەچێ. دەرەنجامی ئەم کارانە، نەخشەیەکی ڕێکخراوەییە کە تا ئاستێکی زۆر هاوشێوەی نەخشە ژاپۆنییەکان دەچێ لە جیاتی ئەوەی کە هاوچەشنی بونیاد میکانیکیە کۆنە باوەکان لە کۆمەڵگای ئەمریکادا بچێ.

بونیادی هاوتەریبی[5] (پاڵەکی)

ئەمریکاییەکان جارێکی دیکەش لە بەها و گرنگی کارداتاشین تێگەیشتن. هەربۆیەش بە باشیان زانی کە کاری خۆیان لە سەرەتاوە بە کۆمپانیا بچووکەکان دەست پێ بکەن کە ریسک قەبووڵ دەکا و داهێنەر و نوێگەرە. بونیادی سادەی نێوخۆی ئەم کۆمپانیایانە دەتوانێ وەك مێکانیزمێکی ئایدیاڵ لە بەرچاو بگیردرێ.

بەڵام کۆمپانیا گەورەکان ناتوانن لە بونیادیەکی سادەی ئەوتۆ کەڵك وەرگرن. کۆمپانیا گەورەکان کەڵك لە جۆرێك بونیادیی هاوتەریبی بچووك یان پاڵەکی وەردەگرن کە کارداتاشینی نێوخۆیی دەرەخسێنێ، واتە ئیرادەی کارداتاشین لە نێوخۆی بیرۆکراتییەکی گەورەدا پێك دێنێ.[٤]

بونیادی پاڵەکی بونیادیەکی ئۆرگانیکی نەرم و گۆڕانخوازە کە لە شانبەشان و هاوتەریبی بیرۆکراتیەك کە بە پیی ولامدانەوەیەکی تاڕادەیەك هەمیشەیی داڕێژراوە.[٥] ئەوان وەك خۆیان هێندێك گرووپی بچووك یان یەکەی بازرگانی جیاوازن کە سەربەخۆن و کەڵك لە سەرچاوە تایبەتییەکانی خۆیان وەردەگرن. ئەوان دەتوانن ئایدیاکانی خۆیان بە بێ سەرنجدان بە یاسا، شی و شرۆڤەکردنی کات و پەسندکراوی سەرووترەکان لە ئاستی چەند لایەنەی بەڕێوەبەریدا کە لە بیرۆکراسی دا پێویستە، بگرنە بەر و پراکتیزەیان بکەن.[٦] بە پێچەوانە چوارچێوەی بیرۆکراسی کە بۆ چارەسەرکردنی گیرو گرفتە دیار و روونەکانی رێکخراو، بە شێوەیەکی کاریگەردار دادەڕێژرێ، بونیادی پاڵەکی بۆ چارەسەرکردنی ئەو گیرو گرفتانە دادەنرێ کە بەروونی دیار نین، (بونیادیەکی لاوازیان هەیە) زۆر گۆڕانخواز و نەرم و نیانە. بۆ چارەسەکردنی پرسگەلێکی تاکەکەسی، ئایدیا داهێنراوەکان دەکرێ سوودیان لـێ وەربگیردرێ و ئەگەر ئەم ئایدیایانە سەرکەوتوو نەبوون، ئەو تێچووانەی کە رێکخراو تووشیان دەبێ تاڕادەیەك کەم و لاوەکییە.

---

5 . Collateral Form

٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی یازدەم، و. ك.

٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی یازدەم، و. ك.

٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی یازدەم، و. ك.

خاڵی بەهێزی بونیادی پاڵەکی ئەوەیە کە وێڕای وەدیهاتنی تایبەتمەندییەکانی کارایی ئاستی بەرزی بیرۆکراسی، لە ڕێگای ستانداردکردنەوە، تایبەتمەندی گۆڕانخوازی لە ئەنجامی کارداتاشینی نێوخۆییش وەدی دێنێ. بە هۆی پێکهێنانی ئێدهۆکراسییەکانی نێو بیرۆکراتییەکان، کۆمپانیا گەورەکان دەتوانن داهێنان و نوێگەری هان بدەن و ماوەی چاکترکردنی بەرهەم کورت بکەنەوە و کارمەندە سەرکەوتووەکانیش بپارێزن کە ڕەنگە کارەکەیان بە جێ هێشتبێ و بۆ کۆمپانیایەکی دیکە کار بکەن یان بە کۆمپانیایەکی دەست بە کارەکەیان بکەنەوە.

نوێگەری بە تێچوون و خەرجکردن ناکرێ. بۆ ئەو ڕێکخراوانەی کە بونیادی پاڵەکی (هاوتەریب)یان قەبووڵ کردوە، زۆرجار تێچووی ئەم نوێگەرییە، جۆرێك بێ نەزمی و ئاڵۆزییە. تێکەڵاوی یەکە ئۆرگانیکی و بۆڕۆکراتیکەکان جۆرێك ڕووبەڕووبوونەوەی کولتووری پێك دێنێ (یەکیان گرنگی بە نەزم و ئەویتر گرنگی بە گۆڕانخوازی دەدا).

یەکەمین گرفت لە بیرۆکراسیدا ڕووبەڕووی بەڕێوەبەری بەرز دەبێتەوە. لە کاتێك دا کارداتاشینی نێوخۆیی، ئێستا و لەم سەردەمەدا زۆر جیی پەسندە و هێزێکی سرووشتی و زۆرە بۆ کارە گەورە ڕێکخراوەییەکان، هەربۆیەش بۆ بەڕێوەبەری کارێکی ئەستەمە کە کۆنترۆڵی ناوەندێتی خۆی واز لـێ بێنێ. لە ئاکام دا بونیاد هاوتەریب یان پاڵەکییەکان جۆرێك بەڕێوەبەری بەرزیان دەوێ کە یەکەکان وەك خۆیان بێڵنەوە و دەستیان لـێ نەدەن و ئیزن بدا، ئەوان خۆیان بەرپرسایەتی مەترسی و هەڵەی چالاکییەکانیان قەبووڵ بکەن.

چەند نموونەیەکی دیکە لە ئێدهۆکراسی

نەخشەی بونیاد ئێدهۆکراتیکەکان بە داهێنەری داڕێژەرانی نەخشەکەوە بەستراوەتەوە. بەڵام سەرەڕای ئەو کۆمەڵە نەخشەیە کە پێشتر باسمان کردن، لە تیۆری ڕێکخراودا کۆمەڵێك نموونەی دیکەش هەر لە ئێدهۆکراسی داڕێژراون. ئەم گەلاڵانە، بریتین لە: کۆمەڵەی کاری تایبەتی، بونیادی کۆمیتەیی و بونیاد کۆمەڵە ڕاهێنەرەکان.

کۆمەڵەی چالاکی

کۆمەڵەی چالاکی بونیادیەکی کاتییە کە بۆ جێ بە جێکردنی ئەرکێکی تایبەتی، دیار و ئاڵۆز دانراوە و ژمارەیەك یەکەی لاوەکی ڕێکخراوەیی تێیدا بەشدارن. ئەم جۆرە نەخشە بونیادییانە دەتوانن وەك جۆرێکی بچووك لە بونیادی ماتریسی کاتی یان جۆرێك بونیادی کاتی ئۆرگانیکی لە نەخشەی بونیادیی پاڵەکی لەبەرچاو بگیردرێ. ئەندامانی ئەم کۆمەڵە کارییە تا کاتی وەدیهاتنی ئامانجە تایبەتییەکانی گرووپ، هەر ئەندام دەمێنن و پاشان کۆمەڵەکە هەڵدەوەشێتەوە. پاش ئەوە ئەندامانی دەچنە ناو کۆمەڵەیەکی کاری تازەوە و یان دەگەڕێنەوە بۆ بەشی هەمیشەیی خۆیان لە ڕێکخراودا یان ئەوە کە ڕێکخراوەکە بەجێ دێڵن.

کاتێك کە ڕێکخراوێك لەگەڵ ئەرکێك بەرەوڕوو دەبێتەوە کە وەدیهاتنی بۆ سەرکەوتنی ڕێکخراو گرنگییەکی زۆری هەیە و ستانداردی کارکردی و کاتی کاری تایبەتی هەیە کە تایبەتییە و شتێکی ئاسایی نیە و پێویستی یەکە کارییەکانە کە دەبێ پێکەوە پەیوەستبوونی دوو لایەنەیان هەبێ، پێکهێنانی گرووپێکی کاری و چالاکی بۆ ئەم ڕێکخراوە دەکرێ شتێکی باش و گونجاو بێ.

بونیادی کۆمیتەیی

نموونەیەکی دیکەی ئێدهۆکراسی، بونیادی کۆمیتەییە. کاتێك بۆ دەرکردنی بڕیارێك پانتاییەکی بەرینی ئەزموون و پێشینەی کار پێویستە یان کاتێك کەسانێك دەرەنجامی بڕیارەکە چ بە باش و چ بە خراپ کاریگەری هەیە لە سەریان، دەبێ لە دەرکردنی بڕیارەکەدا بەشدار بن. یان کاتێك کە قورسایی کار بەڕادەیەکە کە دەبێ دابەش بکرێ، یان لە کاتی قۆناغی گواستنەوەی بەڕێوەبەری و کاتێك کە کەسێکی تایبەتی بۆ ڕێبەری ڕێکخراو نیە، بونیاد کۆمیتەییەکان دەتوانن یەکجار زۆر کاریگەردار بن.

کۆمیتەکان ڕەنگە کاتی یان هەمیشەیی بن. کۆمیتەیەکی کاتیش هەر لە چەشنی هەمان کۆمەڵەی کارییە. لەمڕووەوە، کۆمیتەی هەمیشەیی، هاوشێوەی کۆمەڵەی کارییە کە لە پسپۆڕە جۆراوجۆرەکان دەچێ کە لە یەکە جۆراوجۆرەکان سوودی وەردەگرت و هەروەها

بونیادی ماتریسی کە سەقامگیری و پێکەوە گونجانی بەدواوەیە، ئەویش سوود لە لێهاتوویی و پسپۆڕییە جۆراوجۆرەکان وەردەگرێ. کاتێك کە کۆمیتە هەمیشەییەکان لە ئاستی بەرزی رێکخراودا دادەمەزرێن، بەردەوام بۆ کۆمەڵێك پۆستی وەك پێکهێنانی لیژنەی بەڕێوەبەری گشتی دەگەڕێینەوە. ئەم بونیادیە روانگەگەلێکی جۆراوجۆری لە بڕیاردان لە ئاستی بەرزدا بەشدار کردوە و ئیزن دەدا کە ئەرکە ناتەبا و ناکۆکەکانی پیشەی بەڕێوەبەری بەرزی پڕاکتیکیش، لە سەر بنەمای لێهاتوویی و پێشینەی کاری کۆمەڵەی چالاکی و پڕاکتیکی لە نێوانیان دا دابەش بکرێ.

بونیادی گروپە راهێنەرەکان

فۆرم و شێوازێکی بونیادیی ئێدهۆکراسی باو و ناسراو لە زانکۆکان، تاقیگا توێژینەوەیی و رێکخراوە تەکنیکییەکانی دیکە، شێوازێکی راهێنەرانەی بە کۆمەڵی هەیە. تایبەتمەندییەکی تایبەت بە خۆی ئەو دێمۆکراسی تەواوە لە دەرکردنی هەموو بڕیارە گرنگەکان دا. ئەم شێوە بونیادییە بە پێچەوانەی نەخشەی بونیادیی کۆمەڵەی کاری یان کۆمیتەییە کە کەڵك لە بڕیاردانی بەشداری پێکردن کەڵك وەردەگرن.

باشترین نموونە و باوترین کارایی ئەم جۆرە بونیادیە، نەخشەی یەکە زانکۆییەکانە لە زانکۆ گەورەکان دا. هەموو بڕیارە سەرەکییەکانی هەر بەشێك وەك کۆیەکی گشتی دەردەچن. بەڕێوەبەری بەشەکان وەك خۆیان (بەڕێوەبەری گرووپەکان) پلە و پایەیان هەیە و بە بەراورد لەگەڵ یەکتری هیچ سەرووتر بوونێکیان نیە. هەڵبژاردنی ئەندامە تازەکان، درێژکردنەوەی گرێبەستەکان، تایبەتی کردنی وانەکان، هەڵسەنگاندنی کار و کردەوەکان، گرەنتی خزمەتگوزاری، گۆڕانکاری لە بەرنامە وانەییەکان و بڕیارە هاوشێوەکان لە لایەن هەر بەشێکەوە وەك کۆیەکی گشتی دەردەچێ.

بونیادیەکی ئەوتۆ، ناوەندێتی دەسەڵات بە باشترین لایەن دەردەخا. لە زانکۆکان، ئەندامی لیژنەی زانستی، تەنیا رێنوێنییەکی گشتی کەم لە جێ بە جێ کردنی چالاکییە کارییەکانی خۆیان دا لەبەرچاو دەگرن. ئەم هێڵ و سنوورە رێنمایانە (دەستووری کار و رێبازەکانی زانکۆکان) وێڕای پێکهێنانی هاوئاهەنگی جۆرێك ئازادی کردەوە بە بەشەکان دەدەن.

له تیۆری دا جوانه، بەڵام...

ئایا جۆرێك جیاوازی گشتی له نێوان دەرەنجامەکان بە هۆی بیرۆکراسی و جۆرێك رەوتی باسەکان لەم بەشەدا هەست پێ ناکەی؟ له پەیوەندی لەگەڵ بیرۆکراسیدا گوتمان ئەوە شێوازێکی بونیادیی زاڵ و خۆنەبوێره له ئەمریکای باکووردا.

لەم بەشەدا، زۆر رێکخراوی جۆراوجۆرمان وێنا کرد که ئێدهۆکراسییان بەکار دێنا و ئاماژەمان بەوەش کرد که ئەم جۆره بونیادیه زۆرتر له ژینگه چالاك و ئەکتیڤەکان دا وەبەرچاو دەکەوێ که گۆڕانخوازی و نەرمی لەواندا بۆ مانەوە زۆر پێویستە. هەر دووکی ئەم بابەتانه راستن. بە هەر حاڵ ئەوانه لەگەڵ یەکتری ناتەبا و دژی یەکتری نین.

داب و نەریتی باو له زۆرێك له رێکخراوەکاندا، نابێ ئەو گومانەمان بۆ درووست بکا که له هەموو رێکخراوەکان هەر بارو دۆخەکه هەر بەو شێوەیه. یەکەم ئەوە که ئێدهۆکراسیەکان، بونیادیەکی زاڵن له ژمارەیەکی دیاریکراو له پیشەسازییەکان دا. دووەم ئەوە که ئەم شێوه بونیادیه له تەنیشت یان هاوتەریبی بیرۆکراسی کەڵکی لـێ وەردەگیردرێ. سێیەم ئەوە که ئێدهۆکراسییەکان که بەڕێوەبەری ناچار دەکەن بۆ پێ ئەسپاردنی بەشێك له کۆنترۆڵی خۆی لەگەڵ خۆڕاگرییەکی بەهێز و هەمیشەیی بەرەوڕوون. دواجار لەو کاتانەدا که ئێدهۆکراسی وەبەرچاو دەکەوێ تەنیا وەك ئامرازێکه بۆ گەیشتنی رێکخراو بەرەو بیرۆکراسی نەك بەرەو بونیادیەکی گۆڕانخواز و گونجاو.

دەبێ له گشتاندن و هەمەکی کردنی نموونەکان دا هێندێك وریا و لەسەرەخۆ بین. راسته زۆرێك له کۆمپانیا بچووکه ئەلێکترۆنییەکان، هێندێك له پیشەسازییه کەشناسی و ئاسمانییەکان، زۆربەی تاقیگاکانی توێژینەوەیی و زۆرینەی کۆمپانیاکانی راوێژکاری بەڕێوەبەری، له ژێر ناوی جۆرێك ئێدهۆکراسی دا رێك دەخرێن، بەڵام ئەم نموونانه، له بنەڕەت دا کۆمەڵێکی گشتی له ئێدهۆکراسییەکان پێك دێنن.

ئێدهۆکراسی وەك جۆرێك بونیادی پێوەلکێندراو له تەنیشت بیرۆکراسی پێك هاتووە. کاتێك مانەوەی رێکخراو دەکەوێتە بەر سەرنجەوە و هەلومەرج وا دەخوازێ، رێکخراوە بۆرۆکراتیکەکان له بەرامبەر گۆڕان دا زۆر خێرا دژ کردەوە له خۆیان نیشان دەدەن،

بەڕێوەبەری بە دوو جۆر ئەم بابەتە گرنگە وەدی دێنێ. یەکەم ئەوە کە بە شێوەیەکی بەرین کەڵك لە شێوازی بیرۆکراسی تەکنیکی وەردەگرێ. دووەم سوود لە نەخشەی بونیادی پاڵەکی بۆ نموونە شتی وەك کۆمەڵەی کاری بۆ پێکهێنانی داهێنان و گۆڕانخوازی سوود وەردەگرێ. ئەمانە هەردووکیان، دەرەتانی ئەوە بە بەڕێوەبەری دەدەن کە دەسەڵاتی کۆنتڕۆڵی خۆی بپارێزێ.

هێندێك لە شێوازەکانی ئێدهۆکراسی وا دێنە پێش چاو کە بەڕێوەبەری ناچار دەکەن بەشێك لە کۆنتڕۆڵی خۆیان بە لایەنی دیکە بدەن. دەکرێ بەڵگاندنی ئەوە بکەین کە نەخشەگەلێکی ئەوتۆ زۆر بە توندی لە لایەن بەڕێوەبەرییەوە بەرتەسك دەکرێنەوە. بۆ وێنە ئەزموونی بەرهەمهاتوو لە کەڵك وەرگرتن لە شێوەی بونیادیی دەردەیخا کە خۆبژی و خودموختاری یەکەکانی کارداتاشینی نێوخۆیی، ڕەنگە بەو شێوەی کە لە تیۆریدا پێشنیاری کراوە وەدی نەیەن. هەروەك یەکێك لە دەوڵەمەندەکان باسی کردوە، تەنانەت باشترین ڕێکخراوەکانیش لە کۆنتڕۆڵی بەڕێوەبەری بێ بەری بن.[٧] هەر وەك باس کرا، ئەو ڕێکخراوانەی کە سوود لە تیۆری Z وەدەرگرن تەنیا و تەنیا کەمبوونەوەی کۆنتڕۆڵی بەڕێوەبەری دەردەخەن.[٨] دەروەستبوونی دەروونناسانانەی (وەفاداربوونی) کارمەند بەرامبەر بە تیۆری Z، لە ژیانی کاری خۆیدا، ناچاری دەکا تەنانەت لە هەلومەرجێك دا هەڵبکا کە کەسێکی دیکە ڕەنگە گلەیی و گازندەی لێ بکا، دەسەڵاتی کارمەندەکان لە ڕێگای سووڕانی پیشەوە (گەڕانی کار، واتە گۆڕینی پیشە بە شێوەی بەردەوام) کەم دەبێتەوە و کارگێڕی قەبارەی کۆمەڵە کارییەکان دیاری دەکا، ئەو کەسانەی کە دەبنە ئەندامی گرووپێك و نموونەکانی سووڕانی کار لە نێوان گرووپەکان دا ئەو دڵنیابوونە پێك دێنێ کە هیچ کەسێك یان گرووپێك هێز و تەشەنەکردنێکی زۆری نەبێ.

دواجار پێویستە لەبیرمان بێ کاتێك ئێدهۆکراسی وەك بونیادی زاڵ لە ڕێکخراوێك دا دەردەکەوێ، نابێ چاوەڕوانی ئەوەمان هەبێ کە ماوەیەکی زۆر تەمەن بکا. بارودۆخ و پێگەیشتن لە ماوەی مانەوەی ڕێکخراودا بەرەو سەقامگیری و ستانداردکردنی دەبا. کاتێك ڕێکخراو دەکەوێتە ناو بارودۆخێکی زۆر باشەوە، حەز دەکا چالاکییەکانی خۆی جارێکی دیکەش دووپات بکاتەوە، دواجار ستانداردکردن، دابەشکردن و فەرمی کردنیش سەرهەڵدەدا.

---

٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی یازدەم، و. ك.

٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی یازدەم، و. ك.

هەڵبەت کۆمەڵێك ڕێکاری دیکەش هەن. ڕێکخراو ڕەنگە لە نێو بچێ. ئێدهۆکراسی لە ژینگە چالاکەکان دا کە بەداخەوە ریسك و ئەگەری شکست زۆرە، کارایی هەیە.

گۆڕان لە مرخ و سەلیقەی کڕیارەکان و لەمپەرە پێکهاتووەکان لە لایەن ڕکەبەر و نموونەی ئەمانە هەڕەشەن لە سەر مانەوە. هەر لەم ڕووەوە ئێدهۆکراسییەکان لە بیرۆکراتییەکان زیاتر زیانیان لـێ دەکەوێ.

لە ئاستی نەتەوەیی دا، ئەو ڕێکخراوانەی کە سەرکەوتوو بوون، ئەوانە بوون کە تایبەتمەندی بیرۆکراتیان هەبووە. ئەوانەش کە رووخاون ڕەنگە ئەم تایبەتمەندیانەیان نەبووبێ. کریس ئارجیێریس، لایەنگری دێمۆکراسی ڕێکخراوەیی، دوو سەد کۆمپانیای ئەمریکایی تاوتوێ کرد و بە نائومێدییەوە تێگەیشت کە ئەوانە هەموویان دەسەڵاتخوازن.

شیکردنەوەیەك کە یەکێك لە هاوکارەکانی لە سەر دەرەنجامەکانی توێژینەوەکەی ئەو کردبووی بریتیە لەوەی کە هۆی نەبوونی بونیادیەکی دێمۆکراتیك لە کۆمپانیاکانی مەبەستمان بۆ توێژینەوە ئەوەیە کە ڕێکخراوە دێمۆکراتیکەکان ماوەیەکی زۆر لە قۆناغی بازرگانی دا ناژین و نامێننەوە.[٩]

دەرەنجامی ئەم بەشە ئەوە بوو کە: بیرۆکراتییەکان بونیادیەکی زاڵن. ئێدهۆکراسیەکان ژمارەیان زۆر کەمە، سەرەڕای ئەوەش کە ئێمە پێمان وایە ئێدهۆکراسی باشترین شێوەی بونیادی گونجاوە لەگەڵ تەکنەلۆژیا و ژینگەکانی نیوەی کۆتایی ئەم سەدەیە.[١٠] هیچ هۆیەك نیە کە باوەڕمان بەوە بێ کە شێوەی ئێدهۆکراتیك بە بەراورد لەگەڵ هەر چەشنە بونیادیەکی دیکە کە لە قۆناغێکی تایبەتی لە ماوەی ژیانی ڕێکخراوەکان دا گونجاوە یان وەك بونیادیەکی پاڵەکی و هاوتەریب کە لە تەنیشت بیرۆکراسیدا کەڵکی لـێ وەردەگیردرێ باشتر بێ. لە سەر بنەمای لێکدانەوە و شیکردنەوەیەك کە کراوە، ئێدهۆکراسی پێویستە زۆر بە دەگمەن بونیادیەکی ڕێکخراوەیی زاڵ بێ. بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان ئەو بابەتە تەئید دەکەن.

---

٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی یازدەم، و. ك.

١٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی یازدەم، و. ك. (مەبەست لە سەدەی پێشووە، و. ك)

پوختە

بیرۆکراسی مۆدێلێکی میکانیکییە لە کاتێك دا ئێدهۆکراسی مۆدێلێکی ئۆرگانیکی(ژیانەکی)یە. ئێدهۆکراسی سیستەمێکە زۆربەی کاتەکان کاتی، هەستیار و خۆگونجێن کە بەردەوام لە حاڵی گۆڕان دایە و لە پەیوەندی لەگەڵ کۆمەڵێك کۆمەڵێك پرس دا پێك هاتووە کە پێویستە لە لایەن کۆمەڵ و گرووپە تارادەیەك بەهێزەکان بە لێهاتوویی تەکنیکی جۆراوجۆرەوە چارەسەر بکرێن.

ئێدهۆکراسییەکان باشترین ئامرازن بۆ دژکردەوە بەرامبەر بە گۆڕانکارییەکان، ئاسانکاری لە داهێنان و نوێگەری و هاوئاهەنگی لە نێوان پسپۆڕە جۆراوجۆرەکان دا. بەڵام ناتەبایی و پێکناکۆکی دەروونی پێك دێنن و بە بەراورد لەگەڵ بیرۆکراتییەکان کاراییەکی کەمتریان هەیە.

نموونەکانی ئێدهۆکراسی بریتیە لە نەخشەی بونیادی ماتریسی، تیۆری Z، شێوەی بونیادیی هاوتەریب یان پاڵەکی، کۆمەڵەی کاری، بونیادی کۆمیتەیی و بونیادی کۆمەڵەکانی راهێنان. لە چ کاتێك دا پێویستە کەڵك لەمانە وەربگرین؟ بە ستراتیژییەکانی ریسکی بەزر، گۆڕان، فرەچەشنی یان شوێنێك کە تەکنەلۆژیا دووبارەنەکراوە و ژینگە چالاك و ئاڵۆزە و هەروەها کاتێك ڕێکخراوێك لە قۆناغی دامەزران و بیچم گرتن دایە.

سەرەڕای سەرنجدانێکی تایبەتی بە ئێدهۆکراسی لەم ساڵانەی دواییدا، ئەم بونیادیە هەروەها وەك فۆرمێکی بونیادیی ناباو و نائاسایی ماوەتەوە. ئێدهۆکراسی لە ژمارەیەکی کەم لە پیشەسازی دا وەك شێوەیەکی بونیادیی زاڵ باو بووە و جیی گرتووە. کاتێکیش سوودی لێ وەردەگیردرێ، وەك نەخشەیەکی بونیادیی پاڵەکی لە تەنیشت بیرۆکراسیدا سوودی لێ وەردەگیردرێ. ئەو ڕێکخراوانەی کە لە سەرەتاوە بە شێوەی ئێدهۆکراسی ژیانی خۆیان دەست پێ دەکەن بەرەبەرە شێوەی بیرۆکراسی بەخۆوە دەگرن و لەنێو دەچن.

دەستەواژە سەرەکییەکان

بونیادی پاڵەکی (هاوتەریب)
بونیادی کۆمەڵە راهێنەرەکان
بونیادی کۆمیتەیی
کارداتاشینی نێوخۆیی
بونیادی ماتریسی
کۆمەڵەی کاری
تیۆری A
تیۆری J
تیۆری Z

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١ — "ئێدهۆکراسی ئاستێکی کەم ئاڵۆزی، فەرمی بوون و ناوەندێتیی تێدایە" ئایا لەگەڵ ئەوەدا هاوڕای یان نا؟ روونی بکەوە.

٢ — جۆرێك لە رێکخراوەکان وێنا بکە کە رەنگە لە چوارچێوەی ئێدهۆکراسی دا رێکخرا بن. بۆچی؟

٣ — لە چ هەلومەرجێك دا ئێدهۆکراسی دەتوانێ بە بەراورد لەگەڵ بیرۆکراسی تەکنیکی بەرز بنرخێندرێ؟

٤ — بونیادی ماتریسی شی بکەوە. پێش ئەوەی کەڵکی لێ وەرگیردرێ دەبێ چ هەلومەرجێك هەبێ؟

٥ — باشی و خراپی بونیادی ماتریسی باس بکە.

٦ — رۆڵی دەسەڵات لە بونیادی ماتریسی دا چیە؟

٧ — بیرۆكراسی تەكنیكی و بونیادی ماتریسی پێكەوە بەراورد بكە. ئایا هاوشێوەی یەكترن؟ یان لە یەكتری جیاوازن؟

٨ — سیستەمی ڕێكخراوەیی تەواو ژاپۆنی لەگەڵ تیۆرییەكانی Z و A پێكەوە بەراورد بكە.

٩ — بە چ شێوەیەك دامەزرانی هەمیشەیی بنەما و كۆڵەكەی تیۆری Z ڕێكخراوە؟

١٠ — ئایا تیۆری Z لەگەڵ هەڵوێستی دەسەڵات — كۆنترۆڵ یەك دەگرێتەوە و دەگونجێ؟

١١ — ئایا پەیمانگاكەت لە چوارچێوەی فۆرم و شێوەی بونیادیی بۆرۆكراتیك دایە یان ئێدهۆكراتیك دا؟ تۆ چۆن دەرەنجامێكی ئەوتۆ لە پەیمانگاكەت وەدەست دێنی؟ ئەو هۆكارە گرنگانە كامانەن كە كاریگەری دەخەنە سەر بونیاد پەیمانگاكەتان؟

١٢ — شێوەی بونیادیی پاڵەكی لەگەڵ شێوەی بونیادی كۆمەڵەی كاری پێكەوە بەراورد بكە. ئایا هاوشێوەی یەكترین یان جیاواز لە یەكتری؟

١٣ — بۆچی لەو شوێنانە كە ڕێكخراو سوود لە تەكنەلۆژیایەكی دووبارەكراو وەردەگرن و لەگەڵ ژینگەیەكی سەقامگیردا بەرەوڕوون، ئێدهۆكراسی كارایی نیە؟

١٤ — ئایا ئێدهۆكراسی لە ڕێكخراوە گەورەكان دا كارایی هەیە؟ بۆچوونی خۆت باس بكە و بەڵگەی بۆ بێنەوە.

١٥ — "ئێدهۆكراسی بونیادی ڕێكخراوەیی سەدەی بیست و یەكەمە". بۆ قەبووڵ یان ڕەتكردنەوەی كۆمەڵێك بەڵگە بخەڕوو.

بەشی چوارەم

بەکارهێنانەکان:

بابەتە تیۆریەکانی رێکخراو لەم سەردەمی هاوچەرخدا

باسی دوازدەهەم

بەڕێوەبەریی پیشەسازی و نەخشەکێشان بۆ ئیش

بەڕێوەبەریی پیشەسازی و نەخشەی پیشە

ئەو پیشانەی کە تاکەکان ڕۆژانە ئەنجامیان دەدەن هەم دەبنە هەوێنێك بۆ نەخشەی ڕێکخراو و هەم وێنایەکی روونن لە بونیاد ڕێکخراوەییەکان.[1] باسکردن سەبارەت بە کۆمەڵێك بابەتی جۆراوجۆری بۆ وێنە: دابەشکردنی ئاسۆیی، چوارچێوەی چاوەدێری، فەرمی بوون، ناوەندڕەتێن و تەکنەلۆژیا لایەنێکی هاوبەشیان هەیە و ئەویش ئەوەیە کە هەموو ئەم بابەتانە بە دەوری شێوازێك دا دەسووڕێنەوە کە بە یارمەتی ئەو ئەرك و بەرپرسایەتی کارمەندەکانی ڕێکخستن، هاوئاهەنگ و کۆنترۆڵ دەکرێن. سەرەڕای ئەم روانگەیە، لەم کتێبەدا سەرنجێکی کەمیش بە نێوەڕۆکی پیشەکان دراوە. لەم بەشەدا **نەخشەی کار** [1]یان پیشە، یان کۆمەڵەکردنی ئەرکەکان لە ناو ئەو شتەدا کە ئێمە پیی دەڵێین پیشە، تاوتوێ دەکەین و هەڵیان دەسەنگێنین کە ئەم شتە خۆی جۆرێك بڕیاردانی شیاوی کۆنترۆڵ لە لایەن کارگێڕییەوە دەردەخا. ئەم ئەرکانە هەم دەتوانن بە شێوەیەکی سەربەخۆ لە لایەن کەسێکەوە ئەنجام بدرێن و هەم دەتوانن وەك بەشێك لە کۆمەڵەیەکی کاری وەدی بێن. بۆ وێنە هێندێك لە کۆمپانیا بەرهەمهێنەرەکانی کەل و پەلی ئیداری، کارمەندی وایان هەیە کە بە تەنیا ژمێرکار(ماشین حساب)ێك درووست دەکەن. هێندێك کۆمپانیایەکی دیکە، بۆ ئەم کارە کەڵك لە گرووپە کارییەکان وەردەگرن. هەر بە هەمان شێوە، هێندێك لە ڕێکخراوەکان بۆ ئەنجامدانی ئەم کارە

---

١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دوازدەهەم، و. ك.

1 .Work design

کەڵك لە تەکنەلۆژیای دووبارەکراو و نەخشە ستانداردکراوە پیشەییەکان وەردەگرن، لە کاتێك دا کە ڕێکخراوەکانی دیکە بۆ وەدیهێنانی ئامانجەکەیان کەڵك لە تەکنەلۆژیای دووبارەکراو و پیشەی فۆڕم پێدراو وەردەگرن.

بابەتێك کە لەم بەشەدا ئاماژەی پێ دەکرێ ئەوەیە کە ئەم ئەرکانەن کە پیشە پێك دێنن و تەکنەلۆژیا لە ڕێکخراودا هۆکارێکی دیاریکەر و چارەنووسساز نیە. کارگێڕی دەتوانێ بۆ وەدیهاتنی ویستەکانی خۆی لە نەخشەی کار و پیشە تایبەتییەکان دا کە کارمەندەکان دەبێ ئەنجامی بدەن، کەڵك لە گەلێك ڕێکار وەرگرێ. لە درێژە باسەکەمان دا ڕونگەی جۆراوجۆر سەبارەت بە نەخشەی پیشە دەخەینەڕوو، چاو بە ڕێکارە جۆراوجۆرەکانی نەخشەی پیشە دەخشێنینەوە و هەروەها ئەوەش تاوتوێ دەکەین کە لە چ کاتێك دا بەڕێوەبەری پێویستە نەخشەی دووبارە بخاتەڕوو یان شێوازێك بگۆڕێ کە لە چوارچێوەی ئەودا پیشەکانی ڕێکخراو پێکهاتوون.

تێڕوانینە جۆراوجۆرەکان بۆ نەخشە(دیزاین)ی پیشە

چەندین ساڵە داڕشتنی پیشە سەرنجی ئەندازیار و ئابووری ناسانی بۆ لای خۆی ڕاکێشاوە. بۆ وێنە لە ساڵی ١٧٧٦ ئادام سمیت لە کتێبەکەی خۆیدا لە ژێر ناوی سامانی نەتەوەیی، کارایی ئابوورییەکانی لە ئەنجامی دابەشکردنی پیشەکان بە سەر بەشە بچووکترەکانی هێنایە بەرباس[٢] کە بە هۆی ئەوانەوە هەموو کرێکارێك دەتوانێ ئەرکێکی تایبەتی و پسپۆڕانەی بەجێ بگەیەنێ. هەر بە هەمان شێوە، لە سەرەتای ئەم سەدەدا، فریدریك تایلۆر و ئەوانیتر لە بزاڤی کارگێڕی زانستیدا تایبەتمەندییەکانی ستانداردکردن و داڕشتنی پیشەیان هێنایە بەرباس. بەڵام تایلۆر و ئادام سمیت ڕوانگەگەلێکی میکانیکی و لاوەکیانەیان بەرامبەر بە داڕشتنی پیشە هەبوو.[٣] ئێمە لەم ساڵانەی دواییدا، ڕێگایەکی دوور و درێژمان بەرەو بەرینترکردنەوەی ناوەندی سەرنجدانمان لە پەیوەندی لەگەڵ داڕشتنی پیشە تێپەڕ کردوە.

لە درێژەی باسەکەمان دا، دوو ئاراستەی گرنگ سەبارەت بە داڕشتنی پیشە دێنینە بەر باس. یەکەم ڕوانگەی سیستەمە تەکنیکی — کۆمەڵایەتییەکانە. ئەم تێڕوانینە پێشنیار دەکا

---

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دوازدەهەم، و. ك.

٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دوازدەهەم، و. ك.

له داڕشتنی زۆر کاریگەری کاردا، لایەنە تەکنیکی و مرۆییەکانی پیشە پێکەوە بە شێوەیەکی باش تێکەڵ بە یەکتری بکرێن. ئاراستەی دووەم، مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشەکانی پێ دەگوترێ و پێشنیار دەکا کە لە داڕشتنی پیشەدا پێویستە توخمی سەرەکی پیشەیەك و پەیوەندی دو لایەنەی نێوان توخمەکان دیاری و پێناسە بکرێن. لە درێژەی باسەکەمان باسی ئەوە دەکەین کە باشترین ڕێگا بۆ داڕشتنی پیشە بوونی نیە. ئاراستەی جیاواز بۆ داڕشتنی پیشە، کۆمەڵێك دەرەنجامی جۆراوجۆری لێ بکەوێتەوە. باشترین شێواز پشت ئەستوور بە دەرەنجامە تایبەتییەکان کە بەڕێوەبەری لە هەوڵی وەدیهاتنی دایە.

ئاراستەی سیستەمە تەکنیکی - کۆمەڵایەتییەکان

ئەنجامدانی هەموو کارێك پێویستی بە تەکنەلۆژیایەك و سیستەمێکی کۆمەڵایەتییە.[٤] تەکنەلۆژیای ئامراز، پیشە، شێوازەکان، لێهاتووییەکان و شێوازەکانی بەکارهێنراو لە لایەن کارمەندەکانەوە بۆ ئەنجامدانی پیشەکانیان لەخۆ دەگرێ. سیستەمی کۆمەڵایەتی بریتییە لەو کەسانەی کە لە نێوخۆی ڕێکخراودا کار دەکەن و هەروەها پەیوەندی دوو لایەنەیان لەخۆ دەگرێ. هەموو چەشنە داڕشتنێکی پیشەی سەرکەوتوو دەبێ بە شێوەیەکی هاوکات ویستە کۆمەڵایەتی و تەکنیکیەکان لە پیشەدا تێکەڵ بە یەکتری بکا. ناوەندێتیی تەواو لە سەر یەکێك لەم دووانە (هەروەك ئادام سمیت و تایلۆر تەنیا پێداگرییان لە سەر تەکنەلۆژیای کار دەکردەوە)، دەبێتە هۆی تێکەڵکردنی بەشێك لە هەوڵەکانی داڕشتنی پیشە.

کاتێك کە ئەم تێڕوانینە لە دەیەی ١٩٥٠دا هاتە ئاراوە، ڕەوتێکی سەرلێشێواو لە بزاڤی زانستی یا ئاراستەی میکانیکی سەبارەت بە داڕشتنی پیشە بوو. (بڕوانە خشتەی ١ — ١٢)

---

٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دوازدەهەم، و. ك.

میکانیکی (ماشینی)	سیستەمە تەکنیکی — کۆمەڵایەتییەکان
تەکنەلۆژیا، هۆکاری دیاریکەر و چارەنووسساز	باشترکردنی هاوبەش
مرۆڤەکان وەك بەشێك لە ماشینەکان (ئامێر)	تاك وەك تەواوکەری ماشینەکان
تاك وەك ئامرازێکی بەکاربەر لە رێکخراوەکان دا	تاکەکان وەکو سەرچاوەی شیاوی پەرەپێدان
دابەشکردنی وردی ئەرکەکان، لێهاتووییە پێویست و سادە و ساکارەکان	پۆلێنەکردنی ئەرکەکان، لێهاتووییە گشتیە چەند لایەنەکان
کۆنترۆڵە دەرەکییەکان	کۆنترۆڵە نێوخۆییەکان
رێکخراوی کراوە	رێکخراوی تەخت (نزم)
شێوازی بەڕێوەبەری فەرمان پێدەرانە رکەبەرایەتی	شێوازی بەڕێوەبەری هاوبەش (بەشداری پێکراو)
	هاوکاری لە سەر بنەمای متمانەی دوو لایەنە

خشتەی ١ — ١٢: روانگەی دوو لایەنە سەبارەت بە داڕشتنی پیشە

لایەنگرانی سیستەمە کۆمەڵایەتی — تەکنیکییەکان باسی ئەوەیان کردوە کە پێویستییەکانی رێکخراو و کارمەندەکان، هەر دووکیان دەبێ لە داڕشتنی پیشەدا لە بەرچاو بگیردرێن. تەکنەلۆژیا، سیستەمی کۆمەڵایەتی بە فۆرمگرتنی رەفتاری پێویست بۆ کەڵك وەرگرتن لیی دەخاتە ژێر فشارەوە. لەمڕووەوە، ئەگەر داڕێژەرانی پیشەکان، کەسایەتی و تێڕوانی کارمەندەکان، نموونەکانی تەبابوونیان و پەیوەندییان لەگەڵ سەرپەرشتان و شتی دیکەی لەمجۆرە لە بەرچاو نەگرن، تەنانەت باشترین سیستەمی تەکنیکی داڕێژراویش لە توێژینەوەی وردەکارییە سرووشتییەکانیدا لەگەڵ شکست بەرەوڕوو دەبێتەوە.

ئەگەر بەڕێوەبەری بیهەوێ، سیستەمە تەکنیکی — کۆمەڵایەتییەکان وەك رێنمایەك لە داڕشتنی پیشەدا بەکار بێنێ، دەبێ چی بکا؟ رەنگە باشترین خاڵ بۆ دەستپێکردن، واتادان بە نەخشەی پیشە وەك رێکخستنی بەکۆمەڵی کارمەندەکان بێ، لە جیاتی ئەوە کە نەخشەی

پیشەیی تاك لەبەرچاو بگیردرێ. دواتر تەکنەلۆژیا جۆراوجۆرەکان کە بۆ وەدیهاتنی ئامانجی بەکۆمەڵ پێویستە بە مەبەستی تێگەیشتن لە گونجاوبوونی ئەوان هەڵسەنگێندرێن. خشتەی ٢ – ١٢ هێندێك بنەمای تایبەتی، وەرگیراو لە فەلسەفەی سیستەمە تەکنیکی – کۆمەڵایەتییەکان بە کورتی باس کراوە.

١. سیستمی کاری لە جیاتی ئەوەی وەك پیشەی تاکەکەس دابەش کرابێ، وەك یەکەیەکی سەرەکی لـێ دێ. ٢. لە جیاتی ئەوەی گونجاوبوونی پیشە بە شێوەی تاکەکەسی بنەما بێ، کاری بەکۆمەڵ بنەمایە. ٣. یاسا نێوخۆییەکانی سیستەم لە لایەن کۆمەڵەوە دادەڕێژرێن، لە جیاتی ئەوەی یاساکان لە لایەن سەرپەرستی تاکەکانەوە دابنرێ. ٤. تاکەکان بە شێوەی بەشێك لە تەواوکەری میکانیکیان لـێ دێ نەك بە شێوەی بەشێك لە ماشین. ٥. فرەچەشنی بۆ تاك و رێکخراو زۆر دەبێ لە جیاتی ئەوەی وەکو بیرۆکراسی میکانیکی کەمبوونەوە و نەهێشتنی فرەچەشنی بنەمایەك بێ.

خشتەی ٢ -١٢: هێندێك بنەمای تایبەتی وەرگیراو لە سیستەمە تەکنیکی – کۆمەڵایەتییەکان

چاوخشاندنەوە بە سەر بەرنامەی سیستەمە تەکنیکی – کۆمەڵایەتییەکان دەردەخا کە ئەم تیۆروانینە بە هۆی قەیرانی بوون، پێکهێنانی فرەچەشنی و جۆراوجۆری، خستنەڕووی تێگەیشتن و پشتیوانی کۆمەڵایەتی، ئیزنی جێ بە جێ کردنی ئەرکە گشتییەکان، لانیکەم کردنی ئاقار پێدان و کۆنترۆڵی دەرەکی و دابین کردنی گەڕانەوەی کاریگەری پیشە، زۆر بە توندی بۆ دارشتنی پیشە گرنگ و پێویستە.[٥] سەیر ئەوەیە کە لایەنگرانی مۆدێلی

---

٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دوازدەهەم، و. ك.

تایەبەتمەندییە پیشەییەکانیش ئەو داڕشتنە پیشەییانەیان پێ گونجاو و باشە کە تایبەتمەندی هاوچەشنی ئەم تێڕوانینەیان هەبێ.

مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشەییەکان

مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشەییەکان لە دەیەی ١٩٧٠ وەك چوارچێوەیەك بۆ شی و شرۆڤەکردنی نەخشەی پیشەیەك هاتە ئاراوە.[٦] ئەم مۆدێلە، پێنج تایبەتمەندی سەرەکی پیشە، پەیوەندی دوو لایەنەیان، کاریگەرییان لە سەر بەسوودبوون، ئەنگیزە و ڕەزامەندی کارمەندەکان دیاری دەکەن. لە سەر بنەمای ئەم مۆدێلە هەموو پیشەیەك دەتوانێ لە چوارچێوەی پێنج لایەنی پیشە کە بەو شێوەی خوارەوە، شی و وێنا بکرێ:

فرەچەشنی لێهاتوویی: پیشە بریتی بێ لە ئەرکی جۆراوجۆر، بە جۆرێك کە تاکێك بتوانێ سوود لە لێهاتوویی و توانایە جۆراوجۆرەکان وەربگرێ.

واتاداربوونی ئەرك: ئەرکی پیشەیی بە شێوەیەك دیاری کراون کە کار لە سەرەتاوە تا کۆتایی بۆ پیشەگەر ڕوون و دیارە و تاك وێنایەکی گشتی لە ئەرکە پیشەییەکانی خۆی دەبێ و خۆی بە بەشێکی گرنگ لە کار دادەنرێ.

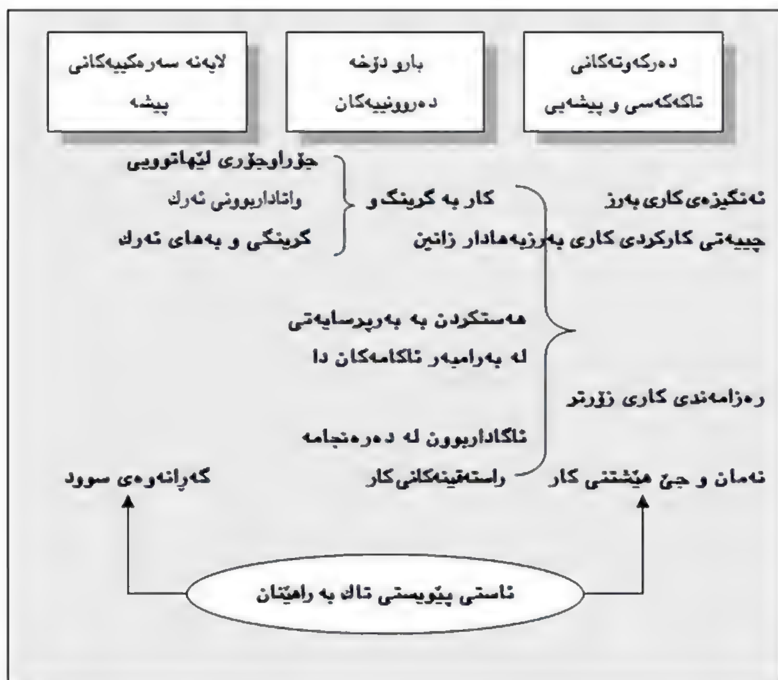
گرنگی ئەرك: ئاستێك کە پیشە خاوەن گرنگی و بەهایە و کاریگەرییە بەرچاوەکانی لە سەر ژیان یان کاری کەسانی دیکە هەیە.

سەربەخۆیی و دەسەڵات لە کاردا: ئەو ئاست و سنوورەی کە خاوەن پیشە لە پلاندانانی ماوەیی و کاتی کار، بۆ دیاریکردنی شێوازەکانی کاری، سەربەخۆیی و ئازادی کردەوەی هەیە.

گەڕانەوەی کاریگەری: پیشە جۆرێك داڕێژرا بێ کە زانیاری ڕوون و ڕاستەوخۆ سەبارەت بە کاریگەرداربوونی دەرەنجام و کارکردی کارەکە بە خاوەن پیشە بە دەستەوە بدا. وێنەی ١- ١٢ ئەم مۆدێلە دەردەخا.

---

٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دوازدەهەم، و. ك.

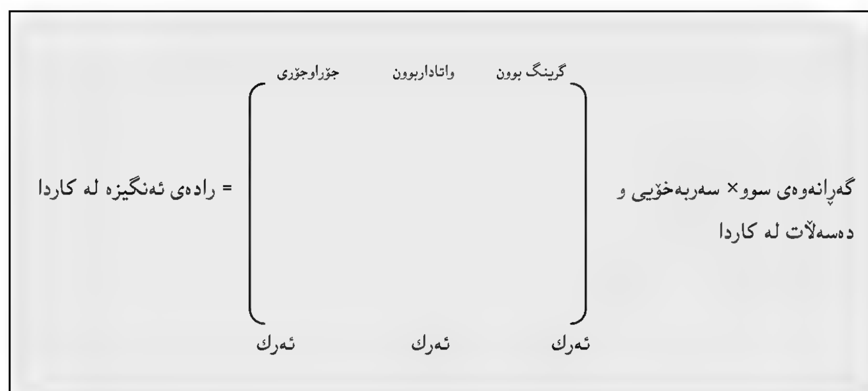


وێنەی ١ – ١٢: مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشەییەکان

سەرنج بدەن کە چۆن سێ لایەنی یەکەم (فرەچەشنی لێهاتوویی، واتاداربوونی ئەرك، گرنگی ئەرك) بۆ پێکهێنانی کاری واتادار و بەنرخ تێکەڵ بە یەکتری دەکرێن. واتە ئەگەر ئەم تایبەتمەندییە سێ لایەنییە لە پیشەیەك دا هەبن، دەتوانین پێشبینی ئەوە بکەین کە تاك، کارەکەی خۆی بە کارێکی بەنرخ و گرنگ دەزانێ. سەرنج بدەن کە ئەگەر تاك لە پیشەیەك دا بێ کە سەربەخۆیی و دەسەڵاتی هەبێ ئەم شتە دەبێتە هۆی ئەوە کە ئەو هەست بە بەرپرسایەتی لە بەرامبەر ئەنجامی کارکردی خۆی دا دەکا، ئەگەر لە پیشەیەك دا گەڕانەوەی

کاریگەری و سوود بە بەراورد لەگەڵ دەرەنجام و کارکردی تاك بخرێتەڕوو، کارمەند دەتوانێ بە چ شێوەیەك پیشەکەی خۆی بە شێوەیەکی کاریگەردارانە بکا. لە رەهەندی پاڵنەری (ئەنگیزە)وە، ئەم مۆدێلە ئەوە دێنێتە ئاراوە کە پاداشتە دەروونییەکان کاتێك وەدەست دێن کە تاك فێر دەبێ (زانستی دەرەنجامەکان) خۆی وەك تاکێك (بەرپرسایەتی وەئەستۆگرتن) کارەکەی خۆی جێ بە جێ بکا (گرنگی و بەهای کارەکەی خۆی ئەزموون بکا).[7] هەتا ئەم دۆخە سێ لایەنییە زۆرتر بن، پاڵنەری، کارکرد و رەزامەندی زۆرتر دەبێ و ئامادەنەبوون لە سەر کار و ئەگەری بەجێ هێشتنی کاریش کەمتر دەبێ. هەر وەك مۆدێلەکەش نیشانی دەدا، پەیوەندی لایەنە سەرەکییەکانی پیشە و دەرەنجام، لە رێگای رادەی پێویستی تاك بە گەشەکردن دەردەکەوێ کە دەتوانین گەشەکردنی تاکیش لە رێزگرتن لە خۆی و خۆڕسکانە پێگەیشتن دا ببینین. ئەوە بەو واتایەیە کە لەو کەسانەدا کە پێویستی بە گەشەکردن زۆرە، بە بەراورد لەگەڵ ئەوانەی کە ئەم پێویستییە لەوان دا کەمترە، کاتێك کە پیشەکەیان ئەم پێنج لایەنەی هەیە، رەنگە زۆرتر حاڵەتی دەروونی ئەزموون بکەن و وڵامیان دەدەنەوە.

رەهەندە سەرەکییەکانی پیشە لە چوارچێوەی تایبەتمەندییەك دا لە وێنەی ٢ -١٢دا شی و شڕۆڤە کراون.



وێنەی ٢ – ١٢: یاسای پێوانەکردنی رادەی پاڵنەری سرووشتی پیشە

---

٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دوازدەهەم، و. ك.

ئەو پیشانەی کە هێزی پاڵنەری زۆرتریان تێدایە دەبێ لانیکەم یەکێك لەو سێ هۆکارانەیان تێدا بێ کە دەبێتە هۆی بەنرخ و گرنگی پیشە و هەروەها لە رەهەندی سەربەخۆیی و دەسەڵات و گەڕانەوەی کاریگەری لە کاردا ئاستێکی بەرزیان تێدا بێ. ئەگەر جیاوك و تایبەتمەندی هێزی پاڵنەری بەرزە، مۆدێل (سیستەم) پێشبینی دەکا کە پاڵنەری، کارکرد و رەزامەندی بە شێوەیەکی پۆزتیڤ و ئەرێنی دەکەوێتە ژێر کاریگەرییەوە و ئەگەری لە سەر کار نەبوون و جێ هێشتنی کار کەم دەبێتەوە.

مۆدێل(سیستەم) تایبەتمەندییە پیشەییە تایبەتییە رێنوێنییەکان بۆ بەڕێوەبەران لە نەخشەی پیشەدا دەخاتەڕوو: پێشنیارەکانی خوارەوە کە لە مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشەییەکان وەرگیراوە، جۆری گۆڕانکارییە پێویستەکان کە دەبنە هۆی باشترکردن لە هەر کام لەو پێنج لایەنە سەرەکییەی پیشەدا باس دەکا:

١ – **تێکەڵاوی ئەرکەکان:** بەڕێوەبەران پێویستی لە هەوڵی دابەشکردنی ئەرکەکان دا بن و پاشان هەموویان لە کۆیەکی گشتی کاری گەورە و نوێدا تێکەڵ بە یەکتری بکەن. ئەم بابەتە فرەچەشنی لێهاتوویی و واتاداربوونی ئەرك زیاتر دەکا.

٢ – **پێکهێنانی یەکە کارییە سرووشتییەکان:** پێکهێنانی یەکە کارییە سرووشتییەکان بەو واتایەیە کە ئەو ئەرکانەی تاکێك وەئەستۆی دەگرێ، کۆیەکی گشتی (کۆمەڵەیەك)ی خاوەن شووناس و بەهادار پێك بێنێ. ئەم بابەتە، خاوەندارێتی کار لە کارمەندەکان دا زیاتر دەکا و ئەگەری ئەوە کە خاوەن پیشەکان خۆیان بە گرنگ و بەنرخ بزانن لە جیاتی ئەوە زیاتر دەکا کە خۆیان بە زیادە و لاوەکی بزانن.

٣ – **پێکهێنانی پەیوەندی لەگەڵ کڕیاردا:** کڕیاری بەکارهێنەری ئەو کاڵا یان خزمەتگوزاریانەیە کە کرێکار (کارمەند) بەرهەمی دێنن یان دەیخەنەڕوو. ئەوەندە بکرێ هەموو ماوەیەك جارێك، بەڕێوەبەران پێویستە پەیوەندی راستەوخۆ لە نێوان کارمەند و کڕیارەکان دا پێك بێنن. ئەم بابەتە فرەچەشنی لێهاتوویی، سەربەخۆیی و دەسەڵات و خستنەڕووی گەڕانەوەی سوود و کاریگەری لە لای کرێکارەکان زیاتر دەکا.

٤ – **پەرەپێدانی پیشەکان بە شێوەی ستوونی:** پەرەپێدانی ستوونی، بەرپرسایەتی و ئەو کۆنترۆڵانەی کە پێشتر لە ئەستۆی بەڕێوەبەری بووە بە کارمەندەکان دەسپێرێ. ئەم کارە بازنەی نێوان کارەکەر و چاوەدێر (کۆنترۆڵکەر) لە سەر سەر کار زیاتر دەکا و سەربەخۆیی کارمەندەکانیش زیاتر دەکا.

٥ – پێکهێنانی دەرەتانی کاردانەوە بۆ ناوخۆ: بە زیاتر بوونی کاردانەوە بۆ ناوخۆی ڕێکخراو نە تەنیا کارمەندەکا فێر دەبن بە چ شێوەیەك لە پیشەکەیان دا بە باشترین شێوە کار بکەن، بەڵکوو لە سەر باشتربوون، خراپتربوون یان لە ئاستێکی دیاریکراودا ڕاگرتنی کارکردیشیان کاریگەری هەیە. بە شێوەیەکی ئایدیاڵ، ئەم کاردانەوەیە سەبارەت بە کارکرد دەبێ ڕاستەوخۆ بۆ کارمەندە کارکەرەکان بگوازرێتەوە، لە باتی ئەوەی کە لە لایەن کارگێڕییەوە و بە شێوەی ناڕاستەوخۆ پێیان بگوترێ و بۆیان بگوازرێتەوە.[٨]

هەرچەندە مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشییەکان چوارچێوەیەکی بۆ نەخشەی پیشە خستۆتەڕوو بەڵام زۆری ڕەخنە لـێ گیراوە.[٩] کاتێك پێوەرە بەرچاوەکییەکانی پیشە، جیی خۆیان بە پێوەرە زەینی و دەروونییەکان دەدەن، دەرەنجامە وەدەستهاتووەکان بە شێوەیەکی بەرچاو جیاوازن. توخمەکانی پیشە، ڕەنگە لە ڕوانگەی خاوەن پیشەکانەوە گرنگ و بەنرخ بێنە بەرچاو بەڵام لە ڕاستیدا وا نەبن. لەگەڵ ئەوەش دا زۆربەی توێژینەوەکان سەبارەت بە کاریگەری ئاستی پێویستی گەشەکردن لە تاك دا، وەك کەمکردنەوەی گرنگی داڕشتنی پیشە، لەگەڵ شکست بەرەوڕووبوون. گەلێك ڕێکاری سەرنجڕاکێشتر، سەبارەت بە پەیوەندی لایەنەکانی پیشە و تێڕوانی کارمەندەکان بە یارمەتی تیۆری دەسەڵات – کۆنترۆڵەوە خراونەتەڕوو. ئەو کارمەندانەی کە ئەرکی نەگۆڕ و دووبارە ئەنجام دەدەن کە پێویستی بە لێهاتووییەکی کەمترە، لە ڕێکخراودا دەسەڵاتێکی کەمتریان هەیە و هەربۆیەش سەبارەت بە کۆمەڵێك بابەتی وەك بارودۆخی کاری و بابەتە ڕێکخراوەییەکانی دیکەش کەمترین دەسەڵاتی بڕیاردانیان هەیە. تێڕوانینە نەرێنی و بێ پاڵنەرەکان کە هێندێکجار وەبەرچاو دەکەوێ ڕەنگە لە بەر ئەم بێ دەسەڵاتییەی کارمەندان بێ نەك لە بەر ئەوە کە لە تایبەتمەندییە دەروونییەکانی ئەرکەوە سەرچاوە دەگرن.[١٠]

ڕەنگە گرنگترین بەربەست لە مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشەییەکان دا، هەڵبژاردنی گۆڕانە سنووردارەکان بۆ دەرەنجامی کار بێ. مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشەییەکان لە سەر پاڵنەری دەروونی، چییەتی کارکرد، ڕەزامەندی، ئامادەنەبوون لەسەر کار و جێ هێشتنی کاری

---

٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دوازدەهەم، و. ك.

٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دوازدەهەم، و. ك.

١٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دوازدەهەم، و. ك.

کارمەندەکان چڕ بۆتەوە. بەڵام ئەمانە تەنیا دەرەنجامە گونجاوەکان لە ئاکامی نەخشەی کار نین کە پێویستە بۆ بەڕێوەبەران گرنگ بن. کۆمەڵێك بابەتی دیکەش وەك ئاستی ڕووداوەکان، فشار بە هۆی هەوڵدانی جەستەیی، ئاستی فشاری دەروونی (ئێستڕێس) یان پێویستییەکانی ڕاهێنانیش دەبێ لەبەرچاو بگیردرێن. ڕوون و ئاشکرایە کە پێویستیمان بە ڕوانگەیەکی لەوەش پوخت و کامڵترە کە لە لایەن مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشەییەکان هاتوونەتە گۆڕێ. لە درێژەی باسەکەمان دا هێندێك چوارچێوەی دیکەش بۆ نەخشەی پیشە دەخەینەڕوو.

چوارچێوەیەکی پتەو و یەکانگیر

بە پێداچوونەوەیەکی گشتی و ورد بە سەر دەقە جۆراوجۆرەکان سەبارەت بە نەخشەی پیشەدا، تێدەگەین کە چوار قوتابخانەی فیکری جۆراوجۆر هاتوونەتە ئاراوە. ئەم چوار قوتابخانەیە بریتین لە: ئاراستەی ئەندازیاری — پیشەسازی، کارگێڕی زانستی و پێوانەکردنی جووڵە و کات ژماردن، ئاراستەی دەروونناسانە، دەوڵەمەندکردنی پیشە و مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشەییەکان، ئاراستەی هۆکارە مرۆیی یان ئەندازیاری ئینسانی و ئاراستەی بیۆلۆژیکی لە پەیوەندی لەگەڵ کاردا. ئەم چوار قوتابخانەیە پێداگرییان لە سەر کۆمەڵە جۆراوجۆرەکانی گۆڕانکاری دەرەنجامەکانی کار دەکرد و کۆمەڵێك پێشنیاری جۆراوجۆریان بۆ بەڕێوەبەران دەخەنەڕوو. هەروەك بۆخۆشتان دەبینن، ئەم پۆلێنەکردنە باس لەوە دەکا کە باشترین شێواز بۆ نەخشەی پیشەکان نیە، باشترین شێواز بەو دەرەنجی چاوەڕوانییەکانی تۆ لە پیشەیەك بەستراوەتەوە. ئەم پۆلێنەکردنە دەتوانێ ڕوونی بکاتەوە کە بۆچی وەك پێویست باشترین نەخشە بۆ کەمکردنەوەی فشاری فیکری یان باشترکردنی ئاسایشی پیشەیی ناتوانێ، باشترین نەخشە بێ بۆ باشترکردنی سوودمەندبوونی کارمەندەکان.

قوتابخانەی ئەندازیاری:

قوتابخانەی ئەندازیاری، کەڵك لە گەلێك ئاراستەی میکانیکی بۆ داڕشتنی پیشە وەردەگرێ. ئەم قوتابخانەیە پشتی ئەستوورە بە بنەما ئەندازیارییەکانی وەك سادەکردنی کار، پسپۆڕیخوازی، پێوانەکردنی جووڵە و کات ژماردن و، لە لایەن کەسانێکی وەك ئادام سمیت و تایلۆرەوە پشتیوانی لێ کراوە. بۆ وێنە ئەم قوتابخانەیە پێشنیار دەکا بەڕێوەبەران پێویستە پیشەکان جۆرێك داڕێژرێن کە ئەوەندەی دەکرێ سادە و دووبارە بن، کەڵك لە ئامراز و شێوازە

پسپۆڕییە جۆراوجۆرەکان وەرگرن و جوولە زیادەکانی چاو و دەست و بە گشتی جەستە کەم بکەنەوە.

بە سەرنجدان بە ئاراستەی میکانیکی قوتابخانەی ئەندازیاری بۆ داڕشتنی پیشە، دەبێ چاوەڕوانی ئەوەش بکەین کە جێ بە جێ کردنی پێشنیارەکانی، ببێتە هۆی کارامەتربوون لە وەدەستهێنانی دەرەنجامەکان دا. واتە دەرەنجامی سوودوەرگرتنی زۆر لە هێزە کارییەکان بە هۆی تایبەتمەندی قەبوولکردنی جێگرتنەوەی یەکتری، پێویستی راهێنانی کەم و رووداو و هەڵەی کەمی لێ دەکەوێتەوە. بەڵام ئەم تایبەتمەندییانە کۆمەڵێك تێچووشیان هەیە. ناوەندێتی لە سەر کارامەیی، بە شێوەیەکی گشتی دەبێتە هۆی رەزامەندی کەمتر و ئامادەنەبوون لە سەر کاری زیاتر.

قوتابخانەی دەروونناسی:

مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشەییەکان بەو پێداگرییەی کە لە سەر رەزامەندی زۆرتری کارمەندەکان هەیەتی، رەنگە باشترین نموونە بێ لە قوتابخانەی دەروونناسانەی داڕشتنی پیشە. لایەنگرانی ئەم مۆدێلە لە سەر ئەو باوەڕەن کە مۆدێلی ناوبراو، سەربەخۆی و دەسەڵات لە کاردا، فرەچەشنی لە لێهاتوویی و ئەرك دا، پەیوەندی و مامڵەکردنە کۆمەڵایەتی و لایەنە هاوشێوەکان لە پیشەیەك دا زیاتر دەکا. کەواتە دەکرێ چاوەڕوانی ئەوە بین کە ئەم تێڕوانینە دەبێتە هۆی دروستکردنی کارمەندی رازیتر و بەئیرادەتر، کارکردی پیشەیی بەرزتر لە زۆربەی تاکەکان دا و کەمکردنەوەی ئامادەنەبوون لە کاردا. پێداگرییەکی ئەوتۆ لە سەر رەزامەندی کارمەندەکان راست دەبێتە هۆی تایبەتمەندی ناتەبایی لە ئاکامی قوتابخانەی ئەندازیاری. واتە قوتابخانەی دەروونناسی پێداگری لە سەر ئاستی سوودمەندتربوونی کەمتر دەکا و خولی راهێنانی دوور و درێژتر بە پێویست دەزانێ، بەرپرسایەتی زەینی زۆرتری لە کارمەندەکان دەوێ و فشاری فیکری زۆرتریان دەخاتە سەر و بەمشێوەیە ئەگەری هەڵەکردن و رووداوەکان زیاتر دەکا.

قوتابخانەی ئەندازیاری مرۆیی (ئارگۆنۆمی[2]):

قوتابخانەی ئەندازیاری ئینسانی بۆ بردنە سەری پێکەوە گونجانی ئینسان لەگەڵ مێکانیك (ماشین) لە رێگای بەردەوامی پەرەسەندن و باشترکردنی ئامرازەکان و ئەو

---

2 . Ergonomy

پیشانەی کە سادە، ئاسایش و جیی متمانەبوون و لانیکەمی داخوازی پێویستی زەینییەکان لە کارمەندەکان هەوڵ دەدا. لایەنگرانی ئەم قوتابخانەیە پێشنیار دەکەن کە پێویستە، متمانە وەدەست بێ کە شوێنی کار تیشك و رووناکی و رووانگەی گونجاوی هەبێ و شێوەی سەقامگیری ئامراز و کەرەستەکانیش گونجاو بێ. بە سەرنجدان بەم ئامانجانە، پێداگری لە سەر ئەندازیاری مرۆیی دەبێتە هۆی ئەوەی کە ئاستی رووداوەکان، هەڵەکان و فشاری فیکری، قورسایی کار و ماندووبوونی زەینی کەمتر. ئەوەشی لێ زیاد بکەین کە پێکەوە گونجانی لەبار لە نێوان مرۆڤ و ماشین دا دەبێتە هۆی خولی کاتی راهێنانی کورتتر و نرخەکانی سوودمەندتربوونیش بەزر دەبێتەوە.

قوتابخانەی بایۆلۆژی (بیۆلۆژیك):

ئەم قوتابخانەیە لە سەر ئاسوودەیی و پێڕاگەیشتنی جەستەیی کرێکار چڕ دەبێتەوە. ئەو شتەی ئەم قوتابخانەیە پێداگری لە سەر دەکا بریتین لە: شوێنی سەقامگیری کرێکاران، ئامرازی پێویست بۆ تەحەممول کردنی بارودۆخی کار، هێزی جەستەیی، دەنگە دەنگ و گەرما و سەرما و شتە گۆڕاوەکانی دیکەی لەمچەشنە کە کاریگەری لە سەر ئاسوودەیی لە شوێنی کاری کرێکار دادەنێن. لەو شوێنانەی کە سەرنج بەم گۆڕاوانە دەدرێ، کرێکارەکان پێویستییان بە هەوڵی جەستەیی کەمترە و لەشیان کەمتر تووشی دەرد و نەخۆشی دەبێ و رووداوی کەمتریش روو دەدا.

پوختە: ئەم پۆلێنەکردنە دەریدەخا کە لانیکەم چوار پێداگری جۆراوجۆر هەیە کە دەتوانن لە نەخشە و دارشتنی پیشەدا بگونجێندرێن. ئەگەر پێتان خۆشە کارایی زیاتر و باشتر بێ، پێویستە پێشنیارەکانی قوتابخانەی ئەندازیاری رەچاو بکەی. ئەگەر رەزامەندی کارمەند و کرێکارەکانت بۆ گرنگە، قوتابخانەی دەروونناسی باشتر رێگات بۆ ئەم مەبەستە نیشان دەدا. گرتنەبەری پێشنیارەکانی قوتابخانەی مرۆیی پێویستە چالاکی سیستەم زۆرتر بکا و ماندوویێتی و فشاری فیکریش کەم بکاتەوە و رەنگە روودانی رووداوە ناخۆشەکانیش کەم بکاتەوە. ئەگەر ئاسوودەیی و خۆشبژی کارمەندەکان مەبەستی سەرەکییە، قوتابخانەی بیۆلۆژیکی باشترین رێکار دەخاتەڕوو. پێویستییەکانی کارگێڕی لەم پەیوەندی ئەو شتە دیاری و دابین دەکا کە ئەو دەیهەوێ باشتری بکا و هەروەها دەستنیشانی ئەوەش دەکا کە کامێك لەم چوار مۆدێلانە دەتوانن یارمەتی بدەن.

شێوە تایبەتییەکانی داڕشتن (نەخشەکێشان)ی کار

بێگومان، ئاراستەی ئەندازیاری بۆ نەخشەی پیشە لە هەموو رێکخراوە ئەمڕۆییەکان دا باوە. بۆچی؟ وڵامی ئەم پرسیارە ئەوەیە کە ئەم جۆرە نەخشەیەی پیشە لەگەڵ شێوەی بونیادیی بۆرۆکراتیکیدا لە هەمووان پتر دەگونجێ. چونکە بیرۆکراتییەکان، شێوەی زاڵی نەخشەی رێکخراوەیین، هەربۆیەش شتێکی عەقڵانی و لۆژیکییە کە ئاراستەی ئەندازیاری بۆ نەخشەی پیشە بتوانێ زۆر بە باشی سوودی لــێ وەرگیردرێ. سەرەڕای ئەم راستییە، کۆمەڵێك تەکنیکی بۆ نەخشەی پیشەلە سەر بنەمای مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشەییەکان و ئاراستەی سیستەمە تەکنیکی — کۆمەڵایەتی لەبەرچاو گیراوە. لەم بەشەدا، ئێمە چوار جۆر داڕشتنی پیشەیی دەخەینە بەر باس و لێکدانەوە.

پەرەپێدانی پیشەیی

پەرەپێدانی پیشەیی، پیشەکان لە رەهەندی ئاسۆییەوە پەرە پێ دەدا و چوارچێوەی پیشەیی بەرینتر دەکا، واتە ئەم شێوازە ژمارەی چالاکییە جۆراوجۆرەکان کە لە پیشەیەك دا پێویستن زیاتر دەکا و ژمارەی دووبارەبوونێك کە رەوتی پیشەیەك دووبارەی دەکاتەوە زیاتر دەکات. لەگەڵ زۆرتربوونی ژمارەی ئەو ئەرکانەی کە تاکێك وەئەستۆی دەگرێ، پەرەپێدانی پیشەیی، دەبێتە هۆی فرەچەشنی پیشەییش. لە ئیدارەی پۆست لە جیاتی ئەوەی کە کارمەند تەنیا نامەکان لە سەر بنەمای ناونیشان ریز دەکا، گواستنەوەی نامەکان بە یەکەکان و هەروەها تەمرلێدان لە نامەکانیش دەکەوێتە سەر شانی ئەو.

کاریگەری پەرەپێدانی پیشەیی، فرەچەشنی بە لێهاتووییەکان و واتادارکردن و بەنرخ و بەهادارکردنی ئەرك بۆ کەسێکە. فرۆشیارێکی گەورە، بۆ پاراستنی بونیادی پیشەیی خزمەتکارەکانی داواکاری کارتی متمانەیی کڕیارەکان چاو لێ دەکەن، سوود لە پەرەپێدانی پیشەیی وەردەگیردرێ. بە شێوەیەکی کلاسیك و سوونەتی داواکارییە تەلەفۆنییەکان لە لایەن کۆمەڵێکی دیکە لە کارمەندەکانەوە دەکرا کە لە پەرەپێدانی پیشەیی کارەکەشیان لەگەڵ کاری خزمەتکارەکان تێکەڵ بە یەکتری کران و پاشان بە پیی پیتی یەکەمی ناوبانگی کڕیارەکان، هەر خزمەتکارێك هەموو کارەکانی پەیوەندیدار بە داواکاری کارتی متمانەیی جا چ نووسراو بێ یان زارەکی جێ بە جێ دەکا.

پیتاندنی پیشه

له حاڵێك دا كه پەرەپێدانی پیشەیی چوارچێوەی پیشەیی بەرین دەكاتەوە، پیتاندنی پیشه كارەكان له رەهەندی ستوونییەوە پەره پێ دەدا. واته پیشەكه قووڵتر دەكا. ئەوه بەو واتایەیه كه پیتاندنی پیشه ئیزنی ئەوه به كارمەندەكان دەدا كه كۆنترۆڵێكی زۆرتر دەداته كارەكەیان. ئەوان دەتوانن هێندێك لەو ئەركانه قەبووڵ بكەن كه به جۆرێك له جۆرەكان له لایەن سەرپەرشتیارەكانەوه ئەنجام دەدرێن (پلاندانان و بەراوردكردنی كار و هەروەها چۆنیەتی جێ به جێ كردنی) ئەو ئەركانەی كه له پیشەیەكی پیتاندراودا هەن، دەرەتانی ئەوه به كارمەندەكان دەدەن چالاكییەك به تەواوی به شێوەیەكی ئازاد، سەربەخۆ و به بەرپرسایەتی بەرزەوه جێ به جێ بكەن و هەروەها پیشەیەكی ئەوتۆ كاردانەوەیەكی وا بۆ تاكەكان دەگەڕێنێتەوه كه بتوانن كاركردی خۆیان هەڵسەنگێنن و درووستیان بكەن.

كۆمەڵه كارییه یەكانگیرەكان

ئەگەر پەرەپێدانی پیشەیی له جیاتی ئەوەی كه ئاستی تاكەكەسیدا بكرێ، له ئاستی كۆمەڵ و گرووپ دا بكرێ، دەبێته هۆی پێكهاتنی **كۆمەڵه كارییه یەكانگیرەكان**[3]. بۆ ئەو پیشانەی كه دەخوازن كارەكه به هەرەوەزی و به كۆمەڵ بكرێ و پێویستییان به هاوكارییه، لەم تێڕوانینه دەتوانێ فرەچشنی له تاكەكانی كۆمەڵ دا زیاتر بكا.

كۆمەڵەیەكی كاری یەكانگیر و قاییم له چی دەچێ؟ له بنەڕەت دا له جیاتی جێ به جێ كردنی ئەركێكی یەكه، ژمارەیەكی زۆر ئەرك به كۆمەڵێك دەسپێردرێ. دواتر گرووپەكه خۆی دەتوانێ بڕیار له سەر ئەوه بدات كه ئەركه تایبەتییەكان به چ كەسانێك بسپێرێ و كێ له جێ به جێ كردنی بەرپرسیار دەبێ. گرووپ (كۆمەڵه) دەتوانێ سەرپەرشتێك دەستنیشان بكا بۆ ئەوەی سەرپەرستی چالاكییەكان بكا. تۆ هەمیشه و بەردەوام ئەو كۆمەڵه كارییه یەكانگیرانه له چالاكی وەك چاككردنەوه و درووستكردنی خانووبەرەكان دا دەبینی. بۆ خاوێنكردنەوەی

۳ . ژێچحڵ دزرس ححژچزخحژێ پ

ساختومانێکی ئیداری تاڕادەیەك گەورە دا، زۆرجار سەرپەرشتێك ئەو ئەرکانەی کە دەبێ جێ بە جێیان بکا دیاری دەکا و پاشان ئیزنی کرێکارەکان دەدا تا بە هەرەوەزی ئەرکەکان لە نێوخۆیان دا دابەش بکەن. هەر بە هەمان شێوە، رێگا و بان سازەکان، بەردەوام وەك کۆمەڵەیەك بڕیار دەدەن کە بە چ شێوەیەك ئەرکە جۆراوجۆرەکانیان جێ بە جێ بکەن.

کۆمەڵی کاری خودموختار (سەربەخۆ)

گرووپە سەربەخۆکان، پێتاندنی پیشە لە ئاستی گرووپیدا دەردەخەن. کارێك کە دەبێ کۆمەڵەکە بیکا، لە رێگای تێکەڵ کردنی ستوونییەوە قووڵتر دەکرێتەوە. کۆمەڵە پێشوەخت ئامانجێکی دیاریکراوی هەیە کە دەبێ وەدی بێنێ و پاشان لە دیاریکردن و پێ ئەسپاردنی ئەرکە کارییەکان، کاتی پشوودان، شێوازەکانی چاوەدێری و شتی لەم جۆرەدا دەستی ئاوەڵایە. گرووپە کارییە تەواو سەربەخۆکان، تەنانەت ئەندامانی خۆشیان دیاری دەکەن و لە کۆمەڵێك ئەندام پێك هاتووە کە کارکردی یەکتر هەڵدەسەنگێنن. هەربۆیەش پۆستە سەرپەرشتیارییەکان هیچ نرخێکیان نامێنێ و رەنگە هەر نەمێنن.

لە چ کاتێك دا پێویستە سەرنج بدەینە نەخشەی دووبارەی پیشە؟

گریمان تۆ بەشێك بەڕێوە دەبەی کە دوازدە کارمەندی هەیە. ئایا تۆ دەتوانی لە بڕیارەکانی دارشتنی پیشەدا بەشدار بی؟

لە زۆربەی کاتەکان دا، هەوڵی دارشتنی پیشە لە کاتێك دا دەکرێ کە کۆمەڵێك پیشەی نوێ درووست بوون یان کاتێك کە بەڕێوەبەری لەوە تێگەیشتووە کە هێندێك گۆڕانکاری لە دارشتنی پیشەکان دا دەتوانێ کارکردی تاکەکان لە پیشەکەیان دا باشتر بکا. داتاشینی پیشەی تازە، پابەندی بۆ بەڕێوەبەری درووست دەکا. ئەگەر پیشەی تازە درووست کراون و کارمەندیش بۆ وەئەستۆگرتنیان دامەزرێندراون یان ئەوەی کە لە بەشەکانی دیکەوە بۆ پڕکردنەوەی ئەم پیشانەی راگوێزراون، بەڕێوەبەری دەبێ دیاری بکا، ئەرکەکان بە چ شێوەیەك پۆلێنە و گرووپ بەندی بکرێن، پەیوەندی دوو لایەنەی پیشەیەك لەگەڵ پیشەکانی دیکە چلۆن بێ، هەر کام لە کارەکەر و کارمەندەکان دەبێ راپۆرتەکەیان بدەنەوە دەست کێ. هەربۆیەش لەو شوێنانەی کە پیشەکان پێشوەخت دیاری کراون، بڕیار بۆ جێ بە جێ کردنی گۆڕانکارییەك

یان هەوڵدان بۆ دارِشتنی دووبارەی پیشە رەنگە شێوازێکی کاریگەر بێ بۆ باشترکردنی کارکردی کەسێك یان کۆمەڵێك. بەڵام نابێ لە بیرمان بچێ کە هەموو چەشنە کارکردێکی ناپەسەند ناکرێ بە رێگاچارەیەکی یەکەی وەك دارِشتنی دووبارەی پیشە چاك بکرێ. ئێستاش بە کورتی باسی ئەو نموونانە دەکەین کە پێویستە بۆ دارِشتنەوەی دووبارەی پیشە کەڵکیان لـێ وەرگیردرێ[11]:

لەو کاتەدا کە کارمەندەکان لە پیشەکەی خۆیان دڵسارد و جاڕز بوون. دارِشتنی دووبارەی پیشە لەو کاتانەدا زۆر بە حەز و تامەزرۆییەوە وەردەگیردرێ کە کارمەندەکان پیشەکەی خۆیان بە سادە، دووبارە، یەکسان و بێ جیاوازی دەزانن و پێیان وایە، قەبووڵکردنی هێندێك گۆڕانکاری لە پیشەکانیان دا دەکرێ کارەکەیان سەرنجڕاکێشتر و قەیراواناویتر بکا. لە بیرتان بێ پیشەیەك کە کەسێك بە زیادە و کارێکی سوواوی دەزانێ رەنگە کەسێکی دیکە ئەو تەواو بە قەیراناوی (سەرنجڕاکێش) بزانێ. پێداگری تۆ وەك بەڕێوەبەرێك لە سەر ئەوە نەبێ کە هەڵسەنگاندن و رای خۆت بە سەر کەسانیتردا بسەپێنی و بڵێی ئەم پیشەیە بێ جیاوازی و یەکسانە. قسەکە ئەوەیە کە ئەو کەسە بەو شێوەی پیشەکەی جێ بە جێ دەکا دەیبینێ. ئاگادار بە، کەس بە تۆپزی بە پیشەیەکەوە دیل نەکەی کە لە سەر بنەمای مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشەییەکان ئاستێکی بەرزی هەبووە. بێگومان هێندێك لە کرێکارەکان پیشەگەلێکی تایبەتی بە درووستی هەڵدەبژێرن کە پێویستی بە لانیکەمی کاری فیکری هەبێ.

کاتێك کە شێوەی مووچەدان و هەلومەرجی کارکردن هیچ کێشە و گرفتێکی نیە. ئەگەر کێشە یان گرفتێك بە هۆی مووچەدانی ناڕکەبەری، تایبەتمەندییە سرووشتی، ژینگە بازرگانییە نالەبارەکان، هات و هاتوو هاواری زیادە و ناماقووڵ یان هەلومەرجەکانی دیکەش نالەبار نەبن، دارِشتنەوەی دووبارەی پیشە دەکرێ شێوازێکی کاریگەر بێ بۆ چاکسازی کارکردیان. دارِشتنی دووبارەی پیشە، کاتێك گونجاوە کە پیشە سەرەڕای گرفت و مەسەلە دارایییەکان لە پەیوەندی لەگەڵ پیشەکانی دیکەش دا، دەرەتانی بەشداری کاری کارمەندەکانی بەرتەسك کردبێتەوە.

لە شوێنێك دا کە تەکنەلۆژیا، گۆڕانکارییەکان دارِشتنی پیشە لە لایەنی ئابوورییەوە ئەستەم و نالواو بکەن. پێویستییە تەکنەلۆژیاییەکانی هێندێك پیشە بە شێوەیەکە کە گۆڕانکاری لەودا بە بێ لە دەستدانی کاراییە چالاکییەکان ناکرێ. شێوازی بەرهەمهێنەری

---

١١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دوازدەهەم، و. ك.

ترۆمبێلەکان نموونەی ئەو شتەن. تەکنەلۆژیا لە بنەڕەت دا کەشی کاری، قەبار و یەکەی کاری و جیاوازی و فرەچەشنی لێهاتووییە پێویستەکان بۆ جێ بە جێ کردنی کاری تووشی گۆڕان کردوە و پێویستی داڕشتنی دووبارەی پیشەی کردۆتە شتێکی دیار و هەستپێکراو.

لە شوێنێك دا کە کارمەندەکان بۆ داڕشتنەوەی دووبارەی پیشە ئامادەن. هەر وەك لە بەشی ١٤دا باسی دەکرێ، زۆربەی کاتەکان گۆڕانکارییەکان بۆ کارمەندەکان وەك هەڕەشەیەك چاوی لـێ دەکرێ. داڕشتنی دووبارەی پیشە چونکە بە شێوەی ڕاستەوخۆ تاڕادەیەك هەموو لایەنە لاوەکییەکانی پیشەی کارمەندەکان دەخاتە ژێر کاریگەری خۆییەوە، هەربۆیەش لەگەڵ خۆڕاگرییەکی زۆر توند لە لایەن کارمەندەکانەوە بەرەوڕوو دەبێتەوە. ئەگەر کارمەندەکان بە بێ هۆ سەبارەت بە گۆڕانکارییەکانی پیشەکەی خۆیان دڵگەران بوون و ئەگەر ناکرێ بە بەڵگە و لۆژیکەوە بە سەر ئەو نیگەرانییەدا زاڵ ببین، ئەگەری زۆری هەیە هەوڵەکان بۆ داڕشتنەوەی پیشە قەبووڵ نەکرێ.

لە بیرتان بێ ئەگەر کارمەندی ڕێکخراو ئەندامی یەکیەتییەك بن، هەمیشە جێ بە جێ کردنی گۆڕانکاری لە داڕشتنی پیشەدا، پشتیوانی ئەو یەکیەتییەی پێویستە. لەو شوێنانەی کە یەکیەتییەکان ڕوانگەیەکی زۆر نەرێنییان بەرامبەر بە داڕشتنی دووبارەی پیشەکان هەیە، ئەو تێچووانەی کە بۆ داڕشتنی پیشە دەکرێ لە تایبەتمەندییە سرووشتییەکانی گۆڕانکاری زۆرتر دەبن.

داڕشتنی پیشە لە داهاتوودا

بە دەرەنجامگرتنێکی گونجاو لەم بەشەدا، ئەم پرسیارە دێتە پێش کە پیشەکان لە داهاتوودا چ هاوشێوەییەکیان لەگەڵ پیشەکانی ئێستادا دەبێ؟ لە سەرەتای ئەم بەشەدا چوار ئاراستەی جیاوازمان سەبارەت بە داڕشتنی پیشە هێنایە گۆڕێ. دیتمان تیۆری میکانیکی قوتابخانەی ئەندازیاری سەبارەت بە کار، زۆر بە توندی ناتەبایی لەگەڵ قوتابخانەی ژیانەکی (بیۆلۆژیکی) هەیە کە تیۆرییەکی مرۆڤخوازانەیە سەبارەت بە پەیوەندی تەکنەلۆژیا و تاك. یەکێك لە خاوەنڕاکان لە ڕێگای پێشنیاری دوو کۆمەڵە بابەت ئەو مەسەلەیان ئاسان کردۆتەوە کە داڕشتنی پیشە لە چی دەچی.[١٢] بە پێی ئەوە کە کام گریمانە دورووستە، داڕشتنی پیشە ڕەنگە زۆرتر دۆخی میکانیکی بەخۆوە بگرێ، یان زۆرتر دۆخی مرۆڤخوازانەی هەبێ.

---

١٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دوازدەهەم، و. ك.

گریمانەی یەکەم لە سەر ئەو باوەڕەیە کە ئێستا لە هەموو تواناییەکانی زۆرێك لە کارمەندەکان کەڵك وەرناگیردرێ و کارەکەیان بێ قەیران و یەکسانە(بێ هیچ چەشنە سەرنجڕاکێشانێك). لایەنگرانی ئەم قوتابخانەیە، بانگەشەی ئەوە ناکەن کە زۆرینەی کارمەندەکان چ دۆخێکیان هەیە. بەڵکوو بە میلیۆن کرێکار هەیە کە پیشەی قەیراناویان هەیە و لەو پیشەدا، وەك بەشێك لە ژیانی خۆی سوود لە هەموو تواناییەکانی خۆیان وەردەگرن. گریمانەی دووەم باسی ئەوە دەکا کە تاکەکان لەگەڵ پیشەکەیان دا، زیاتر لەوەی ئێمە پێمان وایە، هێزی هەڵکردن و خۆگونجاندنیان هەیە. بە بێ سەرنجدان بەو لەمپەرانەی لە ژیانمان دان، زۆربەمان هەوڵ بۆ مانەوەمان دەدەین. بە چ شێوەیەك خۆمان دەگونجێنین. ئەگەر وا نەبووایە ئێمە هەمیشە لەگەڵ سترێس و هەستی ناخۆش دا ڕووبەڕوو دەبووینەوە. ئەم شیاوی گونجانە بۆ کارەکەشمان هەر وایە و کارایی هەیە. کاتێك لەگەڵ ئەرکێکی زیادە و سواود و جارزکەر بەرەوڕوو دەبینەوە هەوڵ دەدەین باشتریان بکەین و خۆمانی لەگەڵ دا بگونجێنین.

هەر کام لەم پێشگریمانانە دەبنە هۆی دەست ئاوەڵابوون بۆ کاری جۆراوجۆر لە داڕشتنی پیشەدا. بەم پێیە گریمانەی یەکەم (ئێمە ناوی دەنێین **ڕەوتی یەکەم**[4]) دەبێ بۆ گونجانی پیشە لەگەڵ تاکەکان دا زۆرتر سەرنج بدرێتە لایەنی مرۆڤخوازی پیشەکە. پێویستە ئازادییەکی کاری و کۆنترۆڵێکی زۆرتر لە سەر کارەکەی خۆیان بە کارمەندەکان بدرێ. پیشەکان دەبێ بە جۆرێك داڕێژرێن کە لە بنەڕەت دا لە وەخۆگرەکانی پیشەدا ئەنگیزە درووست بکەن. پێتاندنی پیشە و کۆمەڵەکانی کاری سەربەخۆ (خودمۆختار) بە ڕێکارە گونجاو و لۆژیکییەکانی ئەم تێڕوانینە دادەنرێن. لە گریمانەی دووەم دا (ئێمە ناوی دەنێین **ڕەوتی دووەم**[5]) دەبێ لە گونجانی تاکەکان لەگەڵ پیشەکانیان دا ئامانجی کارگێڕی زانستی لەبەرچاو بگیردرێ. دەبێ پێداگری لە سەر پسپۆڕیخوازی بکرێ. بڕیارەکان سەبارەت بە کۆنترۆڵی ئەو شتەی کە دەبێ بکرێ و چۆنییەتی جێ بە جێ بوونی پێویستە لە لایەن بەڕێوەبەرەوە دەربچن. کۆنترۆڵ دەبێ لە ڕێگای چاوەدێری وردی بەڕێوەبەرییەوە بۆ کار و کردەوە و هەوڵەکانی کارمەندەکان بکرێ. چونکە پیشەکان لە نێوخۆیان دا تایبەتمەندی پاڵنەرییان کەمە، پاداشتە دەرەکییەکانی وەك پارە،

---

4 .1th route

5 .2th route

تایبەتیکردن و ئاسایشی پیشەیی پێویستە پێداگرییان لە سەر بکرێ. پیشەکانی داهاتوو دەکەونە کام ڕەوتەوە؟[13] بە بێ سەرنجدان بە بەرزتر نرخاندن و سەلیقە و ڕوانگەی تاکەکەسی، بەڵگەکان ئەوەمان بۆ دەردەخەن کە ڕەوتی دووەم ڕەنگە کاراییەکی زۆرتریان هەبێ. چونکە کۆمەڵێك هۆکار هەن کە ڕەوتی دووەم گونجاوتر دەکەن.

یەکەم ئەوە کە بەڕێوەبەران پێیان خۆشە ڕێگایەك هەڵبژێرن کە لیی شارەزان. ئەوان دەزانن بە چ شێوەیەك لە سەر بنەمای یاساکانی ڕەوتی دووەم کار بکەن و کارکردن بەمشێوەیە بۆ ئەوان ئاسانتر و ئاسوودەترە. دووەم، ڕێگا چارەکانی ئەم ڕەوتە لەگەڵ هیرارکی بیرۆکراسی کلاسیك (کۆن)دا بە باشی دەگونجێ. سێیەم، ڕەوتی دووەم کەمترین مەترسی بۆ سەر خاوەن دەسەڵاتەکان هەیە. ئەم ڕەوتە، کۆنترۆڵی بەڕێوەبەری دەپارێزێ. بەڵام ڕەوتی یەکەم مەتەڵێکە و هەڕەشەیەکیشە لە دژی ڕێبەرانی یەکیەتییەکان. ئەم ڕەوتە لایەنی یەکیەتیخوازی خەوشدار دەکا. لەو ڕێکخراوانەدا کە کارمەندەکانیان ئەندامی یەکیەتییەکن، یەکیەتییەکە خۆی هۆکارێکە بۆ ئەوەی کە ڕێکخراوەکە ناچار بکا بۆ هەنگاونان بەرەو ڕەوتی دووەم.

پوختە

داڕشتنی پیشە لەگەڵ تیۆری ڕێکخراودا لە ئاستی پیشەدا پەیوەندیدار دەبێ. بەڕێوەبەری، تەکنەلۆژیای ڕێکخراو هەڵدەبژێرێ و ئەو هۆکارانەش دیاری و دەستنیشان دەکا کە بە پیی ئەوان پیشەکان دادەڕێژرێن (دیزاین دەکرێن).

لە سەرەتاکانی ئەم سەدەدا(سەدەی بیستەم)، داڕشتنی پیشە لە بنەڕەت دا لەگەڵ پسپۆڕیخوازی و ستانداردکردن دا هەر بە یەك شت دادەنرا. ئەم دیاردەیە لە بنەماکانی بەڕێوەبەری تایلۆردا بە باشترین شێوە هاتە بەر باس. تیۆری سیستەمە کۆمەڵایەتی — تەکنیکییەکان بە بەراورد لەگەڵ داڕشتنی پیشەدا (واتە کۆمەڵایەتی و تەکنیکی پیشەیەك دەبێ هاوکات پێکەوە چاك بکرێن) لە دەیەی ١٩٥٠ هاتە گۆڕێ. ڕوانگە سیستەمە کۆمەڵایەتی — تەکنیکییەکان بە پێداگرییان لە سەر کۆمەڵەی کاری، لە هەوڵی کەمترکردنەوە و هێنانەخواری تیۆری ماشینی دایە کە پێداگری یەکەمی لە بڕیارەکان سەبارەت بە داڕشتنی پیشە، لە سەر تەکنەلۆژیایە. لە دەیەی ١٩٧٠دا، گرنگی مرۆڤی تیۆری سەرەوە، سەرنجی

---

١٣ . . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی دوازدەهەم، و. ك.

پتری پێ درا. مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشەییەکان، بە پێداگری بەرچاو لە سەر ڕەزامەندی و پاڵنەری، زۆر بە توندی بەڵگاندنی ئەوە دەکا کە پیشەکان دەبێ بە شێوەیەك دابڕێژرێن کە فرەچەشنی لە لێهاتوویی دا، واتاداربوونی ئەرك، گرنگی ئەرك، سەربەخۆیی و دەسەڵات لە کار و دیاریکردنی کاردانەوەی بەسوودیان هەبێ.

بە چاوخشاندنەوە بە سەر ئەو دەقانەی لە سەر نەخشەی پیشە نووسراون، چوار تێڕوانین یان قوتابخانەی جۆراجۆرەمان سەبارەت بە داڕشتنی پیشە دەست دەکەوێ. قوتابخانەی ئەندازیاری، بە دوای چاکسازی کارایی تەکنیکییەوەیە. قوتابخانەی دەروونناسی حەزی لەوەیە کارمەندەکانی ڕەزامەند و ڕازی بن و لە ڕێکخراودا پەروەردە بکرێن. قوتابخانەی ئارگۆنۆمی (ئەندازیاری مرۆیی) پێداگری لە سەر مانەوە و ژیانی سیستەم دەکا. پێداگری سەرەکی قوتابخانەی ژیانەکی (بیۆلۆژیکی) لە سەر ئاسوودەیی و خۆشبژی(دابینبوون، رفاه) کارمەندەکانە. هیچکام لەو چوار قوتابخانانەی ناویان هات، شێوەی داڕشتنی پیشەی گونجاو و چاك ناخەنەڕوو.

شێوازە تایبەتییە چوار لایەنەکانی داڕشتنی پیشە، هەوڵ دەدەن بۆ ئەوەی پیشەکان سەرنجڕاکێشتر و قەیراناویتر بکەن. ئەم شێوازە تایبەتییانە بریتین لە: پەرەپێدانی پیشە، پیتاندنی پیشە، کۆمەڵە کارییە پتەو و یەکانگیرەکان، کۆمەڵە کارییە سەربەخۆکان (خودموختار). نابێ پێمان وابێ هەموو چەشنە ناڕەزایەتییەکی کارمەندەکان و کارکردی ناڕەزامەندانەیان تەنیا لە ڕێگای داڕشتنی دووبارەی پیشەوە چارەسەر بکرێ. پێویستە ئەوەمان لە بەرچاو بێ کاتێك کارمەندەکان پیشەکانی خۆیان بە جاڕزکەر دەزانن یان کاتێك کە هەلومەرجی کاری و ئاستی پێڕاگەیشتن و مووچەدان بە شێوەیەکی ئاشکرا گرفت یان کێشەیەکی نیە، لە شوێنێك دا کە داڕشتنەوەی دووبارەی پیشە لە ڕەهەندی ئابوورییەوە دەگونجێ و شوێنێك کارمەندەکان ئامادەن بۆ داڕشتنەوەی دووبارەی پیشە، ئەو کاتە داڕشتنەوەی پیشە پێویست دەکا.

چاوخشاندنەوەیەك بە سەر داڕشتنی پیشە لە داهاتوودا بەرەو ئەو دەرەنجامەمان ڕێنوێنی دەکا کە لە داهاتوودا تاکەکان، بە بەراورد لەگەڵ دۆخی هەنووکەییان، گونجان و پێکەوە هەڵکردنێکی زۆرتریان لەگەڵ پیشەکانیان دا دەبێ.

دەستەواژە سەرەکییەکان

کۆمەڵە کارییە سەربەخۆکان (خودموختار)

خۆمودختاری (سەربەخۆیی لە کاردا)

قوتابخانەی ژیانەکی (بیۆلۆژیکی)

پیتاندنی پیشە

قوتابخانەی دەروونناسانە

کارگێڕی زانستی

قوتابخانەی ئەندازیاری مرۆیی (ئارگۆنومی)

کاردانەوە

کۆمەڵە کارییە یەکانگیرەکان

مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشەییەکان

پەرەپێدان یان بەرینترکردنەوەی پیشە

فرەچەشنی لێهاتوویی

سیستەمی تەکنیکی — کۆمەڵایەتی

شووناسی ئەرك (واتاداربوونی ئەرك)

بەهای کار (گرنگ بوونی ئەرك)

دارِشتنی پیشە

پرسیار بۆ باس و لێدوان:

١ — بۆچی دارِشتنی پیشە پیوەندی بە تیۆری رێکخراوەوە هەیە؟

٢ — چ پەیوەندییەك لە نێوان تەکنەلۆژیا و دارِشتنی پیشەدا هەیە؟

٣ — کارگێری زانستی وەك تێروانینێکی میکانیکی بۆ دارِشتنی پیشە ناسراوە. بۆچی؟

٤ — سیستەمە تەکنیکی — کۆمەلاّیەتییەکان چین؟

٥ — سیستەمە تەکنیکی و کۆمەلاّیەتییەکان چ رۆلێکی بەرچاویان لە دارِشتنی پیشەدا هەیە؟

٦ — مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشەییەکان چیە؟

٧ — "کارمەندەکان دەبێ پیشەیەکیان هەبێ کە سەربەخۆیی و فرەچەشنیان پێ بدا،" کۆمەلێك بەلگە بۆ قەبوولّ یان رەتکردنەوەی ئەو قسەیە بێنەوە.

٨ — بە بروای تۆ کامێك لە رەهەندە سەرەکییەکانی پیشە زۆرتر گرنگە؟ پێت وایە زۆربەی هاورِێکانت یان کەس و کار و دایەگەورە و باوەگەورەشت هەر ولاّمێکی وەك ئەوەی تۆ بدەنەوە؟

٩- ئایا پێت وایە لە بیست سالّی داهاتوودا زۆربەی پیشەکان دەسەلاّتی سرووشتی پالّنەرییان زۆریان تێدا بێ؟ باسی بکە.

١٠ — کام لەو چوار روانگەیەی دارِشتنی پیشە پێداگرییان لە سەر کارکردی کارمەندەکانیان هەیە؟

١١ — سیستەمە تەکنیکی — کۆمەلاّیەتییەکان سەر بە کامێك لەو چوار تێروانینانەی دارِشتنی پیشەن؟

١٢ — پیتاندنی پیشە چیە؟ لەگەلّ پەرەپێدانی پیشە (بەرینترکردن)ی پیشەیی بەراوردیان بکە.

١٣ — بۆچی چاوەروانی ئەوەت هەیە رێبەرانی یەکیەتییەکان رەوتی دووەم بە سەر رەوتی یەکەم دا بەرزتر بنرخێنن؟

١٤ — ئایا دەکرێ ئەو کارمەندانەی کە پیشەکەیان پالّنەرییەکی زۆریان تێدا نیە بە پێدانی مووچەی بەرز سوودمەندتر و بەکەلّکتر بن؟

باسی سێزدەهەم

بەڕێوەبەرایەتی ژینگە

بەڕێوەبەرایەتی ژینگە

لە بەشی یەکەم دا تێگەیشتین کە ژیانی راستەقینەی رێکخراوەکان، لە چوارچێوەی سیستەمە کراوەکان دا دەگونجێ. رێکخراوەکان نە تەنیا لەگەڵ ژینگەیان دا مامڵە دەکەن بەڵکوو ئەم پەیوەندییە بۆ مانەوە و بەردەوامبوونی ژیانیان پێویستە. هەروەها دەزانین کە بەڕێوەبەران بێ‌متمانەییان پێ خۆش نیە.[1] ئەوان پێیان خۆش نیە رێکخراوەکەیان سەر بە رێکخراوێکیتر بێ. ئەگەر بەڕێوەبەری بوارێکی چالاکی بگرێتە بەر، پیی باشە لە ژینگەیەکی تەواو جیی پێشبینی و سەربەخۆدا بە ئەنجامی بگەیەنێ. لە وەها ژینگەیەك دا، پێویستی بە نەخشە خوازراوەکان نیە چونکە هیچ شتێکی چاوەڕوان نەکراو روو نادا، رێکخراو دەتوانێ لە بەرامبەر کاریگەریی رێکخراوەکانی دیکەدا خۆڕاگر بێ. لەگەڵ ئەوەش دا، هەموو رێکخراوەکان، لەگەڵ ئاستێك بێ‌متمانەیی بەرەوڕوون. زۆرێك لە ژینگەکانیش تەواو چالاکن. کەواتە هیچ جیی سەرسوڕمان نیە کە دەبینین بەڕێوەبەران دەیانەوێ جۆرێك کار بکەن کە ئەم بێ متمانەیی بە ژینگەیە کەم بکەنەوە. بەڵام ئایا دەکرێ ژینگە ئیدارە یان کۆنترۆڵ بکەین؟

بە پیی روانگەی پەیوەندی ژینگە — دانیشتوان، بەڕێوەبەریی ناتوانێ کاریگەری بخاتە سەر ژینگە. ژینگە وەك دیاردەیەکی روون کار دەکا و بەڕێوەبەری لە دژکردنەوە بەرامبەر بەو بێ‌توانایە. بەڵام ئێمە لە رەخنەکانمان لەم تیۆرییە وەبیرمان هێنایەوە کە بەڕێوەبەری هەمیشە هەر بێ توانا (بێ دەسەڵات نیە). بەڕێوەبەری لە هەڵبژاردنی ستراتیژی و دیاریکردنی

---

[1] . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێزدەهەم، و. ك.

شێوازەکانی تایبەتی کردنی سەرچاوە ڕێکخراوەییەکان، دەستی ئاوەڵایە و ئازادە. جگە لەوە، ئاشکرایە کە ڕێکخراوە گەورە و دەسەڵاتدارەکان بۆ فۆڕم بەخشین بە توخمە سەرەکییەکان لە ژینگەدا، ئامراز و کەل و پەلی تایبەتییان بە دەستەوەیە.

ئەم بەشە ڕووانگەیەکی ناتەبا لە پەیوەندی لەگەڵ ژینگە — دانیشتوان دا دەخاتەڕوو. ڕێکخراوە گەورەکان بە هۆی هەوڵەکانیان بەردەوام دەیسەلمێنن کە دیلی ژینگەی خۆیان نین و هەروەها بۆ کەمکردنەوەی پەیوەستبوونی ژینگەیی خۆیان، کۆمەڵێك ئامراز و کەرەستەشیان بە دەستەوەیە. ئەوان لە ڕێگای دۆزینەوەی کارمەندی خۆجیی، لەو شوێنانەی کە یەکیەتییەکان لەوێ کەمتر تەشەنەیان کردوە، یان لە ڕێگای دامەزراندنی کارگە لەو وڵاتانەی کە هێزی کاری هەرزانیان تێدایە، پەیوەستبوون و بێ متمانەیی بە هۆی نەبوونی هێزی کارەوە کەم دەکەنەوە. ئەوان لە ڕێگای چوونە ناو سەرمایەدانانی هاوبەشەوە، ڕکەبەرییەکان کەم دەکەنەوە. ئەم ڕێکخراوانە لە ڕێگای تەشەنەکردنە ناو دەزگای یاسادانانی دەوڵەتەوە یاساگەلێك دادەنێن کە پشتیوانی لە بەرژەوەندییەکانیان بکا و کاتێك کە یاساگەلێکی ئەوتۆ زەرەرمەند بێنە بەرچاو، هەڵیدەوەشێننەوە. ڕێکخراوێکی گەورە، بەرژەوەندی و لێهاتوویییەکی زۆری هەیە و توانای تەشەنەکردنی زۆرتری لە سەر دەرەنجامەکانی کاری خۆی دەبێ. بەڵام ستراتیژییە کارگێڕییەکان تەنیا لە بەر دەستی ڕێکخراوە دەسەڵاتدار و گەورەکان دا نیە. زۆرێك لەو لەو تەکنیکانەی کە باسیان دەکەین، دەکرێ ڕێکخراوە بچووك و لاوازەکانیش هەر کەڵکیان لـێ وەربگرن. بەڵا لە بیرتان بێ قەبارەی گەورە لەگەڵ بەهێزبوون بۆ کەمکردنەوەی بێ متمانەیی بە ژینگە پەیوەندییەکی باش و ئەرێنی هەیە.[٢]

پۆلێنەکردنی ستراتیژییەکان

بە واتایەکی زۆر سادە و ساکار، بەڕێوەبەران لە هەوڵەکانیان دا بۆ کەمکردنەوەی بێ متمانەیی بە ژینگەدا دوو ستراتیژیی گشتییان بە دەستەوەیە. ئەوان دەتوانن لە ڕێگای خۆگونجاندن و گۆڕانی هەوڵ و چالاکییەکانی خۆیان بە مەبەستی هاوسەنگی لەگەڵ ژینگەدا، دژکردەوە نیشان بدەن یان دەتوانن بۆ گۆڕینی ژینگە بە مەبەستی هاوسەنگی و خۆگونجاندنی

---

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێزدەهەم، و. ك.

باشتر لەگەڵ توانایییەکانی ڕێکخراو، هەوڵ بدەن. یەکەم تێڕوانین بە **ستراتیژیی نێوخۆییەکان**[1] و دووەمیان بە **ستراتیژییە دەرەکییەکان**[2] ناوزەد دەکەین.

کاتێك کارگێڕی بە شێوەیەکی دڵخوازانە نرخەکان کەم دەکاتەوە یان بەڕێوەبەرانی پڕاکتیزەیی (جێبەجێکار) خۆی لە نێو ڕکەبەرەکان دا هەڵدەبژێرێ، لە ڕاستیدا ئەو جۆرێك کەمکردنەوە و نەرمی نواندن بۆ خۆگونجاندن لەگەڵ ژینگە دەکا. کەواتە لە ئاکام دا ژینگە ناگۆڕدرێ، بەڵام پێکەوەگونجان و هاوسەنگی نێوان ڕێکخراو و ژینگە باشتر دەبێ. دەرەنجامی ئەم کارەش ئەوەیە کە وابەستبوونی ڕێکخراو بە ژینگە کەمتر بۆتەوە.

ستراتیژییە دەرەکییەکان، کۆمەڵێك هەوڵن کە بە مەبەستی گۆڕینی ڕاستەقینەی ژینگە دادەڕێژرێن. وای دانێین ئەگەر ڕێکخراوێك هەوڵ بدا یاساکانی دەرماڵە بە قازانجی خۆی بگۆڕێ، کەواتە سوودی لەم ستراتیژییە وەرگرتووە. بە کەڵك وەرگرتن لە ستراتیژییە دوو لایەنەکانی نێوخۆیی و دەرەکی دەتوانین ژمارەیەك تەکنیکی کەمکردنەوەی بێ متمانەیی بە ژینگە پۆلێنەبەندی بکەین. خشتەی ١ — ١٣ ستراتیژییە نێوخۆیی و دەرەکییەکان بە شێوەیەکی کورت نیشان دەدا کە ئێستا ئێمە کەڵکیان لـێ وەردەگرین.

ستراتیژییە نێوخۆییەکان	ستراتیژییە دەرەکییەکان
هەڵبژاردنی هەرێم (سنوور) **دامەزراندن و کارپێکردن** **هەوڵدان (توێژینەوە)ی ژینگەیی** **ئاسایش درووستکردن (بەرگری کردن)** **یەکسان کردن (هەموارکردن)ی خواست** **پشك درووست کردن** **پرش و بڵاوی جوگرافیایی**	**ڕاگەیان** **گرێبەست** **ڕاکێشانی ئەو هۆکارانی جیی مەترسین** **پێکهێنانی بەرە** **تەشەنەکردن لە دەسەڵاتی یاسادانان** دا

خشتەی ١ -١٣: ستراتیژییە نێوخۆیی و دەرەکییەکان

1 .Internal Strategies
2 .External Strategies

ستراتیژییە نێوخۆییەکان

بەڕاستی کارگێڕی ناچار نیە بە مەبەستی کەمکردنەوەی پەیوەستبوونی ڕێکخراوەیی خۆی بە ژینگەوە، ژینگە بگۆڕێ. ستراتیژییە نێوخۆییەکانی خوارەوە ڕونی دەکاتەوە کە زنجیرەیەك هەوڵ هەیە کە تاراددەیەك هەموو ڕێکخراوێك (چ بچووك و چ گەورە) دەتوانن بۆ دروستکردنی هاوسەنگی و پێکەوەگونجانی زیاتر و باشتری ڕێکخراوەکای لەگەڵ ژینگەدا جێ بە جێ بکرێن و ئەگەر وا بکەن، کاریگەری ژینگە لە سەر چالاکییەکانی ڕێکخراو کەم دەبێتەوە.

هەڵبژاردنی سنوور(هەرێم)[3]

گرنگترین هەوڵێك کە بەڕێوەبەری لە کاتی ڕووبەڕووبوونەوە لەگەڵ ژینگەیەکی نائارام دا دەتوانێ بیگرێتەبەر گۆڕینی هەرێمی کاری خۆی بۆ هەرێمێکی دیکەیە کە بێ متمانەیی کەمتری تێدایە.[۳] بۆ وێنە، بەڕێوەبەریی دەتوانێ بچێتە چوارچێوە و بیاڤێکی کاری دیکەوە کە ڕکەبەری کەمتری تێدایە. یان ئەوە کە ڕکەبەرەکان لەو چوارچێوە(هەرێم)دا هێندە بەهێز نین. لەم چوارچێوە کارییەدا کە باسمان کرد ڕەنگە هەلومەرجێکی وەك: تێچووی زۆر بۆ چوونە ناو بۆ ڕکەبەرەکان، دەستپێوەگرتن بە هۆی پێوانەکردنەوە، بەرگەنامەی یاسایی، ڕێوشوێنی کەمتر، پێشکەشکارانی کەرەستەی سەرەتایی زۆرتر و هەروەها، نەبوونی هەموو چەشنە یەکیەتیی و بوونی کۆمەڵەکانی فشاری کەمتر، زاڵ بێ.

بەداخەوە چونکە دەرەتانێکی زۆر بۆ ڕێکخراوەکان نیە تا بکەونە ژێر دەسەڵاتی نایاساییەوە، هەربۆیەش زۆربەی بڕیارەکانی پەیوەندیدار بە هەرێم (سنوور)، جیی کۆمەڵێك بێ متمانەیی بە ژینگە بۆ ڕێکخراوەکانی دیکە دەگرێتەوە.

ئەگەر بەڕێوەبەری ناتوانێ هەرێمی خۆی بۆ هەرێمێکی دیکە بگۆڕێ، دەبێ جۆرێك ستراتیژی هەڵبژێرێ کە چوارچێوەیەکی گشتیتری هەیە. لێرەدا لۆژیك ئەوەیە کە هەرچەند کە

---

3 .Domain Choice

۳ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێزدەهەم، و. ك.

ئامانج، بونیاد و چالاكییەكانی ڕێكخراوێك گشتیتر بن، سەرچاوەی لاوەكی كە ڕێكخراو لە بەر دەستیدا دەبن پترن و ڕێكخراو لە وڵامی ژینگەدا نەرم و نیانییەكی زۆرتری تێدا دەبێ.[٤] كۆبین(جامع نگر)ەكان بە پێچەوانەی لاوەكی بین(جزء نگرها)ەكان دەتوانن سوود لە گەلێك بەشی ژینگە وەرگرن. ئەوان هێندێك چالاكی دەكەن و كەسانێك دادەمەزرێنن كە بەرزترین ئاستی نەرمی نواندن و گۆڕانخوازییان تێدا بێ. هەڵبەت ئەم گۆڕانخوازییە بە بێ تێچووش وەدی نایە. كۆبینەكان پێیان خۆشە لە لاوەكی بینەكان كەمتر كارامە بن، چونكە لاوەكی بینەكان لانیكەمی سەرچاوەكانیان بە دەستەوەیە، پشتیان بە تەكنەلۆژیایەكی یەكجار زۆر ستانداردكراو ئەستوورە و، دەستپێوەگرتن لە ڕێگای فەرمی كردنی بەرزەوە وەدەست دێنن. ئەگەر ژینگە سەقامگیر بێ، تایبەتمەندییە باشەكان بە لاوەكی بینەكان دەبڕێ. بەڵام كاتێك ژینگە چالاكە گۆڕانخوازی كۆبینەكان، ئیزنی ئەوە بە بەڕێوەبەریی دەدا بۆ سوود وەرگرتن لە دەرەتانە ژینگەییەكان، سەرچاوەكان لە نێوخۆی ڕێكخراودا جارێكی دیكە بە ئاقارێكی جیی مەبەستی خۆیدا ببات.

دامەزراندن و كەڵك وەرگرتن[٤]

دامەزراندنی كەسانی گونجاو، دەتوانێ كاریگەری ژینگە لە سەر ڕێكخراو كەم بكاتەوە. كەڵك وەرگرتن لەم شێوازە بە مەبەستی كەمكردنەوەی بێ متمانەیی بە ژینگە شتێكی باو و ئاساییە. كۆمپانیاكان، بە مەبەستی وەدەستهێنانی زانیاری سەبارەت بە نەخشەی داهاتووی ركەبەرەكان، كەڵك لە بەڕێوەبەرانی پڕاكتیزەیی ركەبەرەكانی وەردەگرن. كۆمپانیا خاوەن تەكنۆلۆژیا بەرزەكان، بۆ وەدەستهێنانی لێهاتوویی تەكنیكی پسپۆڕانی سەرقاڵ لە كۆمپانیاكانی دیكە، بە دانی مووچەی زۆر و پێشنیاری كڕینی پشكەكان، بۆ دامەزراندن لە كۆمپانیاكەی خۆیان دا هانیان دەدەن. هەروەها زۆرترین سەرنج لە سەر كەڵك وەرگرتنی تاكە دەوڵەتییەكان لە كۆمپانیا تایبەتییەكان دایە. كۆمپانیا بازرگانی و یاساییەكان بەردەوام كەڵك لەم كەسە دەوڵەتییانە بە مووچەیەكی زۆر بە مەبەستی وەدەستهێنانی پەیوەندییەك كە لەگەڵ بڕیاردەرە دەوڵەتییەكان هەیانە و هەروەها وەدەستهێنانی زانیاری لە زانستی پڕاكتیكی و چالاكی دەوڵەتی وەردەگرن.

---

٤ . بڕوانە كۆتایی كتێب، بەشی سەرچاوەكانی باسی سێزدەهەم، و. ك.

4 .Recruitment

توێژینەوەی ژینگەیی

بە مەبەستی دیاریکردنی هەوڵەکانی رکەبەرەکان، دەوڵەت، یەکیەتیی و نموونەکانی دیکەی لەم چەشنە کە رەنگە کاریگەریی بخەنە سەر رێکخراو، توێژینەوە و وردبوونەوە لە ژینگەدا پێویستە. تارادەیەك کە ئەم هەوڵ و توێژینەوەیە ببێتە هۆی پێشبینی درووستەکان لە گۆڕانکارییەکانی ژینگەدا، دەکرێ بێ متمانەیی کەم بکرێتەوە.

توێژینەوەی ژینگەیی[5]: ئیزنی ئەوە بە بەڕێوەبەری دەدا کە پێشبینی گۆڕانکارییەکان بکا و لە جیاتی دژکردەوەی پاش ڕوودانی کار، کێشە و گرفتە نێوخۆییەکان لە کاتی گونجاودا چارەسەر بکا. کۆمپانیایەکی بەرهەمهێنان کە دەتوانێ گۆڕانکارییەکان لە داواکاری بۆ بەرهەمەکانی خۆی پێشبینی بکا، دەتوانێ نەخشە یان خشتەیەکی پۆلێنەکراوی کاتی چالاکییە سەرەکییە تەکنیکییەکان پێش ڕودانی گۆڕانکارییەکی ئەوتۆ، پێشبینی بکا و لەم ڕێگایەوە کاریگەری ئەم گۆڕانکارییانە بێنێتە ئاستی لانیکەم و کەمیان بکاتەوە.

کێ کاری توێژینەوەی ژینگەیی دەکەن؟ **نێوبەندە ژینگەییەکان**[6]، نێوبەندەکانی ژینگە کەسانێکن کە لە ژینگە یان سنووری ڕێکخراودا سەرقاڵی چالاکین، ئەرکە پەیوەندیدار و گونجاوەکانی ڕێکخراو جێ بە جێ دەکەن و ڕێکخراو لەگەڵ توخمە دەرەکییەکانی گرێ دەدەن. پەیوەندی ژینگەیی لە ڕاستیدا وەك هۆکارەکانی مامڵەکردن، لە نێوان ڕێکخراو و ژینگەدا کار دەکەن. نموونە لە پیشەی نێوبەندی ژینگەیی بریتیە لە: نوێنەری فرۆشتن، توێژەری بەبازاڕکردن، نوێنەری کڕین، تەشەنەکردن لە ناوەندی یاسادانانی دەوڵەت دا، پسپۆڕانی پەیوەندییە گشتییەکان و بەرپرسانی دامەزراندنی هێزی مرۆیی لە ڕێکخراودا.

نێوبەندەکانی ژینگەیی چ ڕۆڵێك دەگێڕن؟ ئەوان زانیارییە پێویستەکان کۆ دەکەنەوە و دەرەنجامەکان دەخەنەڕوو، زانیارییە ناپووخت و زانیارییە پووختەکان لێك جیا دەکەنەوە، لە هەوڵی کۆکردنەوەی زانیارییەکان دا دەبن، ڕێکخراو بە ژینگە دەناسێنن و پارێزگاری لە

---

5 .Enironmental Scanning

6 .Boundary Spanners

ڕێکخراو دەکەن. لە ڕێگای ڕاپۆرتی هۆکارەکانی پەیوەندیگرتنەوەیە کە ئەندامی ڕێکخراوەکانی دیکە زانیاری، تێگەیشتن و هەڵسەنگاندنی ژینگەیی لە سەر ڕێکخراو وەدەست دێنن. هۆشیاری و زیرەکی نێوبەندەکانە کە توانایی ئەوە بە ڕێکخراو دەبەخشێ چاوەدێری ڕووداوەکانی ژینگە بکا و سەرنج بداتە گرنگترینیان.[5]

پارێزراو بوون[7]

پارێزراو بوون یان قەڵغانی کردن بە یارمەتی دڵنیابوون لەوەی کە پێشکەشکاری کەرەستەی خاوی پێویست هەیە و بەرهەمەکانیش دەخرێنە بازاڕەوە، ئەگەری ڕاوەستان لە چالاکییەکانی ڕێکخراودا کەم دەکاتەوە. لە ڕێگای پارێزراو بوونەوە کاکڵەی سەرەکی چالاکی، لە لایەنی زانیاری و بەرهەمەوە لە بەرامبەر کاریگەرییە ژینگەییەکان دا ئیزنی ئەوە بە کارگێڕی دەدا وەك سیستەمێکی داخراو کار بکا.

لە لایەنی ناوەندەوە، کاتێك کاکڵەی سەرەکی چالاکییەکان پارێزراو بێ ڕێکخراو پاشکەوتێکی جیی دڵنیایی کەرەستەی خاوی هەیە، لە پێشکەشکارانی کەرەستەی خاوی زۆر وەردەگرێ، چاکسازی پێشگرانە دەکا، کارمەندی تازە دادەمەزرێنێ یان پەروەردەیان دەکا. هەر کام لەم چالاکییانە بە مەبەستی پاراستنی چالاکییە ڕێکخراوەییەکان لە بەرامبەر ڕووداوە چاوەڕوان نەکراوەکان دا دادەڕێژرێن. پارێزراو بوون دەتوانێ بۆ سەرچاوە مرۆییەکانیش کەڵکی لــێ وەرگیردرێ. چونکە ڕێکخراوەکان پێویستییان بە هێزی مرۆیی پەروەردەکراوە، نەبوون یان دەستپێڕانەگەیشتن بە لێهاتوویە گونجاو و پێویستەکان دەکرێ بە واتای لە دەستدانی کارایی بەرهەمهێنەر بێ. بەڕێوەبەر دەتوانێ ئەم بێ متمانەییە لە ڕێگای دامەزراندن و پەروەردەکردنەوە کەم بکاتەوە.

پارێزراو بوونی کاکڵەی چالاکی ڕێکخراو لە ڕەهەندی بەرهەمهێنانەوە، لق و پۆپی دڵخوازی کەمترە. ئاشکراترین شێواز، کەڵك وەرگرتن لە ئەنبارە بۆ پاشکەوتکردنی ئەو کەل و پەل و شتانەی هەیە. ئەگەر ڕێکخراو، شتێك بەرهەمهێن دێنێ کە دەتوانێ بە بێ ئەوەی هیچ زیانێکی لــێ بکەوێ، لە ئەنباردا بیپارێزێ، ئەم شتە ئیزنی ئەوە بە ڕێکخراو دەدا بە

---

٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێزدەهەم، و. ك.

7 . Baffering

بێ سەرنجدان بە کەمی و زۆر بوونی داواکاری، نرخێکی نەگۆڕی لە بەرهەمهێنراوەکانی خۆی هەبێ.

پارێزراوی لە ڕێگای کەمکردنەوەی بێ متمانەیی بە ژینگە کۆمەڵێك تایبەتمەندی باش بۆ ڕێکخراو دابین دەکا. دەتوانین پێشبینی ئەوە بکەین کە مەیلی بەڕێوەبەریی بۆ کەڵك وەرگرتن لە پارێزراوی بە شێوەیەکی ڕاستەوخۆ لەگەڵ ئاستی دووبارەبوون لە تەکنەلۆژیادا لە پەیوەندی دایە. لەمڕووەوە، تایبەتمەندییەکان دەبێ لە بەرامبەر تێچووەکان دا بەراورد بکرێن. دیارترینی ئەم تێچووانە، تێچووی زیادەیە بە هۆی چالاکییەکانی پاراستن و مەترسی سرووشتییە کە لە کۆگایی کردنی شتە بەردەستەکان دا هەیە.

ڕێك (یەکسان) کردنی داواکاری[8]

یەکسان کردن ئاماژە بە هاوسەنگ کردنی کاریگەری هەڵچوون و داچوونەکانە لە ژینگەدا. ئەو ڕێکخراوانەی کە کەڵك لەم تەکنیکە وەردەگرن بریتین لە: کۆمپانیاکانی تەلەفۆن، وردەفرۆشەکان، دامەزراوەکانی بەکرێدانی ترۆمبێل، ناوەندەکانی ڕاگەیاندن و بڵاوکراوەکان و یانە وەرزشییەکان. زۆرترین داوا بۆ قسەکردنی تەلەفوونی لە لایەن کۆمپانیا بازرگانی و کڕیارەکانەوە لە نێوان کاتژمێر ٨ی بەیانی و ٥ پاشنیوەڕۆیە. کۆمپانیاکانی تەلەفوون دەبێ وڵامدەری داواکارییەکان لەم ماوەیەدا بن. بەڵام لەو ماوەیەش دا کە ماوەتەوە لە ڕۆژدا ئامێرەکانی تەلەفوون هەر کار دەکەن. بەڵام قسەکردنەکان کەم دەبنەوە. باشە کەواتە ئەم کۆمپانیایانە دەبێ چلۆن کار بکەن؟ ئەو بە یارمەتی بردنە سەری نرخ لەو ماوەدا کە زۆرترین داواکاری هەیە و خستنەڕووی نرخە کەمەکان بۆ ئەو ساتانەی کە داواکاری کەمە، خەڵك بۆ ئەوە هان دەدەن کە جیا لەو کاتژمێرانەی کە داواکاری زۆرە، پەیوەندییەکانی خۆیان درووست بکەن. هەر بۆیەش تۆ وات پێ باشە لە ساتەکانی کۆتایی شەو یان ڕۆژەکانی پشوودانی کۆتایی حەوتوودا پەیوەندییە تەلەفوونەکانی خۆت بکەی. بەمشێوەیە کۆمپانیاکان ئاستی داواکارییەکان یەکسان دەکەن.

---

8 .Smooting

پشك پشك كردن[9]

کاتێك کە بێ متمانەیی لە ڕێگای داواکاری لە ڕادەبەدەرەوە درووست دەبێ ڕەنگە کارگێڕی سەرنج بداتە پشك بەندی کردنی کاڵا یان خزمەتگوزارییەکان. نموونەکان پشك بەندی کردنی کاڵا و خزمەتگوزارییەکان لە نەخۆشخانە، پەیمانگا، ئیدارەکانی پۆستە و گەیاندن دا وەبەرچاو دەکەوێ. نەخۆشخانەکان بۆ وەرگرتنی نەخۆشە بەپەلەکان (ئۆرژانسی)، تەختەکان نەخۆشخانە پشك بەندی دەکا. کاتێك ڕووداوێکی تاڵ ڕوو دەدا زۆربەی تەختەکان بۆ کەسانی زیان لێکەوتوو لەم ڕووداوەدا تەرخان دەکرێ. بەڕێوەبەری پەیمانگاکان بەردەوام بۆ پۆلێنەکردنی خوێندکارەکان لەو وانانەی داواکاری زۆریان لە سەرە، ئەم ستراتیژییە دەگرنە بەر. لەم سەردەمەدا داواکاری بۆ تێپەڕکردنی خولەکانی ڕاهێنانی وانەکانی بازرگانی بە بەراورد لەگەڵ دەرەتان و توانایی پەیمانگا و زانکۆکان دا زۆر زیاتر بووە و بەڕێوەبەران بۆ چارەسەر کردنی ئەم پرسە کەڵك لە پشك پشك کردن وەردەگرن و گرنگی زۆرتریان بە خوێندکارە دەرچووەکانی ساڵی ڕابردوو داوە.

پەرش و بلاوی جوگرافیایی[10]

هێندێکجار بێ متمانەیی بە ژینگە بە گۆڕینی شوێنی چالاکی ئەویش دەگۆڕێ. بۆ کەمکردنەوەی بێ متمانەیی بە ژینگە، ڕێکخراوەکان ڕوو لە کۆمەڵگا جۆراوجۆرەکان دەکەن یان لە ڕێگای وەگەڕخستنی چالاکییەکانی خۆیان لە چەند ناوچەیەك دا، ئاستی مەترسی کاریی خۆیان کەم دەکەنەوە.

ستراتیژییە دەرەکییەکان

ئێستاش دەگەڕێینەوە بۆ سەر باسی ستراتیژییە دەرەکییەکان کە لە هەوڵی ئەوەدان ڕاستەوخۆ ژینگەکان بگۆڕن بۆ ئەوەی ڕێکخراو، زۆرتر لەبار و گونجاوتر بێ. ئەم ستراتیژییانە کۆمەڵێك بابەتی وەك بەکارهێنانی پروپاگەندە، وەدیهێنانی مرخ و سەلیقەی کڕیارەکان، پێکەوەسازانی نایاسایی لەگەڵ ڕکەبەرێك دا بۆ بەرتەسك کردنەوەی ڕکەبەرایەتی لە خۆ دەگرێ.

---

9 .Rationing

10 . Geographic Dispersion

پڕوپاگەندە

پڕوپاگەندە بە جۆرێك لە ستراتیژییە دەرەکییەکان دادەنرێ. ڕێکخراوەکان بۆ کەمکردنەوەی فشارە ڕکەبەرییەکان، چەسپاندنی داواکاری بۆ کالاّ و خزمەتگوزارییەکان و هەروەها پێکهێنانی کەش و ڕوانگەیەکی باش لە سەر خۆی تێچوویەکی زۆر بۆ پڕوپاگەندە تەرخان دەکا. هەروەها بە پڕوپاگەندە پەیتا پەیتا بەرامبەر بە مارکی بازرگانی خۆی لە نێو کڕیارەکان دا، وەفاداری درووست دەکا. کەواتە پڕوپاگەندە ئامرازێکە کە بە یارمەتی ئەو بەڕێوەبەریی دەتوانێ وابەستەبوونی خۆی بە کڕیارە تایبەتەکانەوە کەم بکاتەوە و کڕیاری زۆرتر لە خۆی کۆ بکاتەوە. ڕێکخراوەکان بە کەڵك وەرگرتن لە پڕوپاگەندەی توند جۆرێك داواکاری لە تاکەکان دا درووست دەکەن یان ئەوەی کە ئاستی داواکارییەکانیان زیندوو و بەرز دەکەنەوە.

گرێبەست

بەستنی گرێبەست، ڕێکخراو لە بەرامبەر گۆڕانکارییەکان لە ڕادە یان نرخی کەرەستەی خاو (زانیاری ناپووخت) و بەرهەمەکان (زانیاری پوخت) دا دەپارێزێ. بۆ وێنە ڕەنگە بەڕێوەبەریی بۆ کڕینی کەرەستەی خاو لەگەڵ پێشکەشکاران دا گرێبەستێك ببەستێ یان بۆ فرۆشتنی بەشێك لە بەرهەمەکانی خۆی لەگەڵ کڕیارەکان دا گرێبەست ببەستێ. کۆمپانیاکانی فڕۆکەوانی بۆ کڕینی بەردەوامی سووتەمەنی پێویست بە پێی نرخێکی نەگۆڕ، لەگەڵ کۆمپانیا نەوتییەکان دا گرێبەست دەبەستن، هەربۆیەش ئاستی دڵنیانەبوون و بێ متمانەیی لە بەرامبەر هەڵکشان و داکشانەکانی سووتەمەن و نرخەکەیان کەم دەبێتەوە.

ڕاکێشانی ئەو هۆکارانەی مەترسین لە سەر مانەوەی ڕێکخراو

ڕێکخراوەکان ڕەنگە ناچار بن بە بانگهێشتنی ڕکەبەرەکانیان بۆ هاوکاریکردنی یەکتری. واتە تاك یان ئەو ڕێکخراوانە بۆ لای خۆیان ڕابکێشن کە لە ژینگەدا هەڕەشە لە سەقامگیرییان بکەن. ئەم بابەتە لە ڕێگای دانانی لیژنەکانی بەڕێوەبەری ڕێکخراوەکان، لە کۆمپانیا

بازرگانییەکان دا زۆر باوە. توێژینەوەکان دەریخستووە تێکەڵاوی لیژنەی بەڕێوەبەری ڕێکخراو لە سەرچاوە و ڕکەبەری جۆراوجۆر، پشتیوانی ژینگەیی بۆ ڕێکخراو بەدواوەیە.[٦] ئەگەر پێویستی یەکەمی ڕێکخراو سەرمایەیە، دەکرێ چاوەڕوانی ئەوە بی کە ژمارەیەکی زۆر لە لیژنەی بەڕێوەبەری لە بانکەکان، کۆمپانیاکانی بیمە و دامەزراوە داراییەکانی دیکە پێك هاتبێ.

ناوەندە یاساییەکان، لە لایەن ڕێکخراوە دەوڵەتییەکانەوە چاوەدێری دەکرێن و ئەم پیشەسازییانە بۆ دژکردەوە بەرامبەر بەم ناوەندانە کەڵك لە مافناسەکان لە بونیادی لیژنەی بەڕێوەبەری خۆیان دا دەکەن، دوا بە دوای ئەم بابەتانە، دەکرێ چاوەڕوانی ئەوە بین، ئەو ڕێکخراوانەی کە لەگەڵ هەموو چەشنە یەکیەتییەك بەرەوڕوون، هێندێك نوێنەری یەکیەتییەکان لە لیژنەی بەڕێوەبەری خۆیان دا دامەزرێنن، ئەو ڕێکخراوانەی کە مانەوەیان پشتی بە ڕێککەوتننامە دەوڵەتییەکان بەستووە، لە هەوڵی کەڵك وەرگرتنی بەرپرسانی دەوڵەتی لە لیژنەی بەڕێوەبەری خۆیان دان، ئەو ڕێکخراوانەی کە لە بەرامبەر هەستیاری و سۆزی گشتیدا زیانیان لـێ دەکەوێ، لە ڕەوتی دژکردەوە بەم پرسە، سوود لە کەسانێکی وەك لایەنگرانی کرپارەکان، ژنە ناسراو و بەناوبانگەکان، یان وتەبێژی کەمینەکان لە لیژنەی بەڕێوەبەری خۆیان دا وەردەگرن.

لیژنەی بەڕێوەبەری تێکەڵاو (هاوبەش)[11]

کاتێك پێك دێ کە دوو یان چەند ڕێکخراو یەك یان چەند بەڕێوەبەرێك وەك هۆکارێکی هاوبەش بە مەبەستی ستراتیژییەکی ژینگەیی بۆ کەمکردنەوەی بێ متمانەیی بە ژینگە بە شێوەیەکی بەرین کەڵکی لـێ وەردەگرن.[٧] سەبارەت بە هەمەکی بوون و تایبەتمەندیگەلێك کە بۆ بەڕێوەبەری دابینی دەکا، زۆر کەم توێژینەوە کراوە.[٨] بەڵام لە وڵاتە یەکگرتووەکانی ئەمریکادا زۆر باوە.[٩]

---

٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێزدەهەم، و. ك.

11 . Interlocking Directorate

٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێزدەهەم، و. ك.

٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێزدەهەم، و. ك.

٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی سێزدەهەم، و. ك.

بۆچی لیژنەی تێکەڵاو بەمشێوەیە باو و گشتین؟ وڵامی گشتی ئەوەیە کە ئەوان دەیانەوێ رکەبەرەکانی دیکەیان لە بازاڕدا بۆ هاوکاری کردن بانگهێشت بکەن. یان ئەوەی کە ئەم لیژنەی بەڕێوەبەرایەتییانە دەتوانن:

١) هاوئاهەنگی ئاسۆیی ئاسانتر بکەن، ٢) هاوئاهەنگی ستوونی ساناتر بکەن، ٣) کۆمەڵێك لە جۆرەکانی پسپۆڕی دابین بکەن، ٣) خۆشەویستی رێکخراوەییش پتر بکەن. رێکخراوە تێکەڵاوەکان بە شێوەی ئاسۆیی دەتوانن وەك ئامرازێکی نافەرمی، بەرنامەکان لە نێوان رێکخراوەکان دا هاوئاهەنگ بکەن. تێکەڵاوییەکی ئەوتۆ، دەکرێ بە سەرپێچی کردن لە یاسای دژ بە سەرووتر دابنرێن. هاوئاهەنگی ستوونی، وەك ئەوەی بەردەوام لە نێو کۆمپانیا و پێشکەشکارێکی کەرەستەی خاودا هەیە، رەنگە بە دەستەوەبوونی سەرچاوە پێویستەکان زیاتر بکا. کاتێك یەکێك لە بەڕێوەبەران زانیارییەکی پێیە کە بۆ رێکخراوەکانی دیکەش هەر بەسوودە ئەم شێوازە لەو کاتانەدا زۆر بە کەڵکە. ئەم شێوازە دەتوانێ یارمەتی رێکخراو لە دانان و داڕشتنی ستراتیژی بە شێوەیەکی ورد بدا. دواجاریش ناوبانگ و متمانەی رێکخراو دەتوانێ بکەوێتە ژێر کاریگەری ناوبانگ و متمانەی کەسانێك کە لە لیژنەی بەڕێوەبەرییەکەیدا کار دەکەن. کەسایەتی گەورەی ئەندامانی لیژنەی بەڕێوەبەری، وێنایەکی گونجاو و لەبار لە رێکخراو پێك دێنێ و دەتوانێ کڕیاری زۆرتر بۆ لای خۆی راکێشێ و ببێتە لەمپەر بۆ درووستبوونی گیرو گرفت لە پەیوەندی لەگەڵ دامەزراوە دارایی یان ناوەندە یاساییە دەوڵەتی و شتەکانی دیکەی لەم چەشنەدا.

پێکهێنانی بەرە[12]

لە نێوان ساڵەکانی ١٩٨٠ و نیوەی ١٩٨٥، زۆر کۆمپانیا روویان لە تێکەڵبوون کرد. ئەم تێکەڵبوونانە لە رێگای کەمکردنەوەی پێرسۆنێل (کارمەند)ی ئیداری زیادە و دابینکردنی دەرەتانی سوود وەرگرتن لە پسپۆڕییە تەکنیکی و بەڕێوەبەرییەکانی کۆمپانیاکانی دیکە، دەسپێوەرگرتن بە هۆی پێوانەکردنەوە پێکهات. بەڵام ساویلکانەیە کە ئەو راستییە لە بەرچاو نەگرین کە زۆرێك لە تێکەڵاوبوونەکان لە رێگای کەمبوونەوەی رکەبەری و پەیوەستبوونی نێوان رێکخراوەییەوە، بێ متمانەیی بە ژینگەیان کەم دەکەنەوە.

12 . Coalescing

کاتێك ڕێکخراوێك لەگەڵ چەند ڕێکخراوێك بە مەبەستی هەوڵی هاوبەش، ڕوو لە تێکەڵ بوون دەکەن، ئەم شتە، پیی دەگوترێ بەرە. تێکەڵبوونەکان نموونەیەکن لەوە. کەواتە، سەرمایەدانانە هاوبەشەکان و پێکەوەسازانی بۆ هاوکاری سەبارەت بە نرخە نەگۆڕەکان یان بازاڕە دیارەکان نموونەکانی دیکەی ئەون. تێکەڵبوونەکان و سەرمایەدانانە هاوبەشەکان ئامرازگەلێکی یاسایین بۆ ڕێکخراوەکان لە ڕەوتی بەڕێوەبردنی ژینگەکەیان دا.

تەشەنەکردن (ڕۆچوون) بۆ ناو دەزگای یاسایی[13]

پیشەسازی ترۆمبێل دروستکردن لە وڵاتە یەکگرتووەکانی ئەمریکا داوای لە دەوڵەتی فیدراڵ کرد هەوڵ بدا فرۆشتنی ترۆمبێلی ئەمریکایی زیاتر ببێ. لەم هەوڵەدا، هەم پیشەسازییەکە بەردەوامبوونی خۆی پاراست و هەم یاسادانەرانیش بۆ پشتیوانی لە بەرژەوەندی ئەمریکا، دڵخوازانە هەنگاویان هەڵێنایەوە. تەنیا پیشەسازی ترۆمبێل دروستکردن وا ناکا. تەشەنەکردنە ناو ناوەندی یاسادانی دەوڵەتەوە، شێوازێکی گشتییە کە لە لایەن ڕێکخراوەکانەوە بە مەبەستی کۆنترۆڵ و ئیدارەی ژینگەکەیان کەڵکی لێ وەردەگیردرێ.

ڕێگایەك بۆ بەڕێوەبەری ژینگە

سەرکەوتن لە بەڕێوەبەریی ژینگەدا پێویستی بە شی و شرۆڤەکردنی سەرچاوە پێکهێنەرانی بێ متمانەیی ژینگەیی و پاشان هەڵبژاردنی ستراتیژییەکە کە ڕێکخراو بتوانێ بە شێوەیەکی کاریگەر جێ بە جیی بکا. هەروەك لە سەرەتای باسەکەمان دا وەبیرمان هێنانەوە، قەبارەی گەورەی ڕێکخراو، کاریگەری ژینگەیی کەم دەکاتەوە.

خشتەی ٢ -١٣ هێندێك دژکردەوەی بە کورتی دەرخستووە کە بەڕێوەبەران دەتوانن بۆ کەمکردنەوەی بێ متمانەیی بە ژینگە بیانگرنەبەر. نموونەی هەوڵە ستراتیژییەکان تەنیا بە نموونە هاتوون و مەبەستی دیکەی لە پشت نیە. ئەوان هەموو کاتێك هەر کارایییەکی ئەوتۆیان نیە یان تەنیا ڕێگاچارەیەکی بەردەست نین.

---

13 . Lobbying

چەند نموونەیەك لە هەوڵدانی ستراتیژیی	سەرچاوەكان
تەشەنەكردن لە دەزگای یاسادانان بە شێوەیەكی گونجاو و لەبار، كەڵك وەرگرتن لە كەسانێك كە پێشینەی خزمەتیان لە ناوەندە دەوڵەتییەكان دا هەیە، هاندانی مەئموورانی دەوڵەتی بۆ ئەنجامدانی كارە نایاساییەكان، لە چوارچێوەیەكی دیكەدا خۆ دەربازكردن لە یاسا دەوڵەتییەكان	دەوڵەوت
پروپاگەندە بۆ پێكهاتنی وابەستەیی بەرامبەر ماركە بازرگانییەكانی دامەزراوێك لە كڕیارەكان دا، هەڵبژاردنی هەرێمێك كە ركەبەرایەتی كەمتری تێدایە، تێكەڵبوونەوە لەگەڵ ركەبەرەكان بۆ وەدەستهێنانی پشكێكی زۆرتر لە بازاڕ، دانوستان و وتووێژ لەگەڵ ركەبەر بۆ هاوكاری.	ركەبەرایەتی
وتووێژ بۆ بەستنی گرێبەستی درێژخایەنی بە كۆمەڵ، كەڵك وەرگرتن لە كەسانی پسپۆڕ كە ئەندامی رێكخراو نین، چالاكی نواندن لەو وڵاتانەی خستنەڕووی هێزی كاری هەرزان و زۆریان هەیە، دانانی كەسانی ناسراوی رێكخراو لە لیژنەی بەڕێوەبەریدا	رێكخراوەكان
كڕینی كەرەستەی سەرەتایی لە زۆرێك لەوانەی خستنەڕووی ئەم بەرهەمە دەكەن، هەڵگرتنی كەرەستەی سەرەتایی گرنگ بۆ رێكخراو، بەستنی گرێبەستی درێژخایەن، وابەستی و پەیوەندی بەردەوامی ستوونی لە رێگای تێكەڵاوبوون بە یەكتری	بەرهەمهێنەرەكانی كەرەستەی سەرەتایی

دامەزراوە داراییەکان	دانانی بەڕێوەبەرانی دامەزراوە و ناوەندە ماڵییەکان لە لیژنەی بەڕێوەبەریدا، کردنەوە حیسابێکی جێی متمانە بۆ هەڵگرتن بۆ کاتی تەنگانە و پێویست، بانگهێشت کردن لە دامەزراوەیەکی دارایی بۆ یارمەتیدان بە ڕێکخراو، کەڵك وەرگرتن لە سەرچاوەی دارایی جۆراوجۆر.
کڕیارەکان	پروپاگەندە، کەڵك وەرگرتن لە بونیادیەك کە لەودا نرخە جۆراوجۆرەکانی تێدا ڕەچاو کرابێ، پشك کردنی خواست، گۆڕینی هەرێم و سنوور بۆ ئەو شوێنانەی کە کڕیاریان زۆرترە.
کۆمەڵەکانی فشاری کۆمەڵایەتی	دانانی هێندێك ئەندامی ناسراو و گەورەی ئەم کۆمەڵانە لە ناو لیژنەی بەڕێوەبەریدا، کەڵك وەرگرتن لە هێندێك لە ڕەخنەگران وەك کارمەندی ڕێکخراو، هەوڵدان و کارکردن لەو چالاکیانەی کە ڕای گشتی لە سەرە، کەڵك وەرگرتن لە ڕێکخراوە سینفی و ناحکومەتییەکان بۆ وەڵامدەربوون بە ڕەخنەکان.

خشتەی ٢ -١٣: پێکەوە گونجاندنی سەرچاوەکانی بێ متمانەیی (بە ژینگە) لەگەڵ هەوڵە ستراتیژییەکان

پوختە

هەموو ڕێکخراوێك لەگەڵ تاڕادەیەك بێ متمانەیی بە ژینگە بەرەوڕوویە. لەمڕووەوە، بە پێچەوانەی تیۆری پەیوەندی ژینگە و دانیشتوان کە ڕێکخراوەکان لە کاریگەری خستنە سەر ژینگەدا بە بێ دەسەڵات دادەنێ، ئەم بەشە لە هەوڵی سەلماندنی ئەو بابەتەدا بوو کە بەڕێوەبەری دەتوانێ کاریگەری بێ متمانەیی بە ژینگە لە سەر ڕێکخراوەکان کەم بکاتەوە.

لە بنەڕەتدا دوو تێڕوانین بۆ چارەسەرکردنی ئەم گرفتە (کەمکردنەوەی بێمتمانەیی بە ژینگە) لە بەر دەستی بەڕێوەبەری دایە. یەکەمیان گۆڕین و تێکەڵکردنی هەوڵەکانی خۆیەتی بۆ

خۆگونجاندن لەگەڵ ژینگەدا. ئەمانە ستراتیژییە نێوخۆییەکانن کە بریتین لە گۆڕینی هەرێم (سنوور)، کەڵك وەرگرتن لە پسپۆڕانی پڕاکتیکی تەکنیکی پەیوەندیدار بە ناوەندی دەوڵەتییەوە، توێژینەوە سەبارەت بە ژینگە بۆ پێشبینی کردنی گۆڕانکارییەکان، پارێزراوکردنی کاکڵەی چالاکی و ڕێك (هاوسەنگ) کردنی هەڵکشان و داکشان لە داواکارییەکان دا، پشك پشك کردنی بەرهەم یان خزمەتگوزارییەکان و پرش و بڵاوی جوگرافیایین.

دووەمین تێڕوانین، گۆڕینی ژینگە بۆ گونجان و هاوسەنگ کردنی ژینگە لەگەڵ تواناییەکانی ڕێکخراوە. ئەمانەش ستراتیژییە دەرەکییەکانن کە بریتین لە پروپاگەندە، گرێبەست لەگەڵ پێشکەشکاران و کڕیارەکان، ڕاکێشانی تاك یان ڕێکخراوەکان لە ڕێگای سەرنجڕاکیشانیان، پێکهێنانی بەرە لەگەڵ ڕێکخراوەکانی دیکە و ڕۆچوونە ناو ناوەندی یاسادانانی دەوڵەتەوە بۆ وەدەستهێنانی کۆمەڵێك دەرەنجام و ئاکامی گونجاو. هەرچەندە لە ڕەهەندی تەکنیکییەوە تەنیا ستراتیژییەکانی جۆری دووەم بە شێوەیەکی ڕاستەقینە ژینگە دەگۆڕن، بەڵام هەر دوو کۆمەڵە ستراتیژییەکە پێکەوە هێندێك دەرەتان پێك دێنن کە بەڕێوەبەری بۆ کۆنترۆڵ و بەڕێوەبردنی ژینگە لە بەر دەستیدا دەبن.

دەستەواژە سەرەکییەکان

نێوبەندە ژینگەییەکان

پارێزراوکردن

بەرە

گرێبەست

ڕاکێشانی هۆکارە مەترسیدارەکان

توێژینەوەی ژینگەیی

ستراتیژییە دەرەکییەکان

لێژنەی بەڕێوەبەری تێکەڵاو (هاوبەش)

ستراتیژییە نێوخۆییەکان

ڕۆچوونە ناو ناوەندی یاسادانانی دەوڵەتەوە

پشك پشك کردن

ڕێك کردن (هاوسەنگ کردنی) داواکاری

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١ – تیۆری پەیوەندی ژینگە – دانیشتوان لەگەڵ بابەتی ئەم باسە ئێستامان پێکەوە بەراورد بکە.

٢ – بۆچی رێکخراوەکان لە هەوڵی بەڕێوەبەریی و ئیدارەکردنی ژینگەی خۆیاندان؟

٣ – کام ستراتیژی (نێوخۆیی و دەرەکی) بۆ هاوکاری نێوان رێکخراوەکان باشتر و گونجاوترە؟

٤- تایبەتمەندییەکانی ستراتیژیی کۆبین و لاوەکی بین پێکەوە بەراورد بکە.

٥ – نێوبەندە ژینگەییەکان کێن؟ لە بەڕێوەبەری بێ متمانەیی بە ژینگەدا چ رۆڵێك دەگێڕن؟

٦ – بە چ شێوەیەك رێك (هاوسەنگ) کردنی داوا، بێ متمانەیی ژینگەیی کەم دەکاتەوە؟

٧ – ئایا بەڕێوەبەری ژینگە نایاساییە؟ روونی بکەوە.

٨ – ئایا فرەچەشنی بەرهەم، جۆرێك ستراتیژییە بۆ کەمکردنەوەی بێ متمانەیی بە ژینگە؟ شی بکەوە.

٩ – ستراتیژی راکێشانی هۆکارە مەترسیدارەکان بۆ مانەوەی رێکخراو لەگەڵ پێکهێنانی بەرەدا پێکەوە بەراورد بکە.

١٠ – ئەگەر لیژنەی بەڕێوەبەری کۆمپانیایەك لە رێگای دانانی کۆمەڵێك لە ئەندامانی رێکخراوە تێکەڵەکان بێ، چ تایبەتمەندییەکی باشی هەیە؟

١١ – بەڕێوەبەری ژینگە بۆ رێکخراوە سەربەخۆکان ئاسانترە یان بۆ رێکخراوە ناسەربەخۆکان(دەوڵەتییەکان)؟

١٢ – ئایا بەڕێوەبەریی ژینگە بۆ کۆمپانیا دەوڵەتییەکان ئاسانترە یان بۆ کۆمپانیا خزمەتگوزارییەکان؟

١٣ – بۆ هەر کام لەم رێکخراوانەی خوارەوە، بێ متمانەیی بە ژینگە چیە؟

ئا) وێستگەیەکی رادیۆیی

ب) فرۆشیارێك (نێوبەند)ی ترۆمبێل

ج) کتێبخانەی پەیمانگایەك

د) کۆمپانیایەکی یاسایی

ه) کۆمپانیایەکی گەورەی خانووبەرە درووستکردن

١٤ — روونی بکەوە بە چ شێوەیەك بەرێوەبەری هەر کام لەم کۆمپانیایانەی سەرەوە، رەنگە بۆ بەرێوەبردنی ژینگەی خۆیان هەوڵ بدەن.

١٥ — ئەگەر رێکخراوەکان بۆ بەرێوەبەریی ژینگەکەیان هەوڵ دەدەن، بۆچی هەوڵ نادەن تەکنەلۆژیاکەیان کۆنترۆڵ بکەن یان بەرێوەبەری ببەن؟

باسی چواردەهەم

بەڕێوەبەری گۆڕانی ڕێکخراوەیی

بەڕێوەبەری گۆڕانی ڕێکخراوەیی لای ئێمە چ واتایەکی هەیە؟

ناونیشانی ئەم بەشە "بەڕێوەبەری گۆڕانی ڕێکخراوەیی" بە مەبەستی بەرتەسك کردنی باسەکەمان هەڵبژێردراوە. تیۆری داڕێژەرانی ڕێکخراوەیی هەموو گۆڕانێکیان پێ خۆش نیە. گۆڕان دەتوانێ لەپڕ و لەنەکاو روو بدا یان دەکرێ بە پیی پلان و بەرنامە روو بدا. هەر بە هەمان شێوە، هەڵگرانی گۆڕان دەتوانن، هەوڵەکانی خۆیان بە مەبەستی گۆڕینی تاکەکان بە پیی گۆڕانکارییەکان لە ڕێکخراودا بگۆڕن. ئێمە لێرەدا سەرنج دەدەینە ئەو گۆڕانکارییانەی کە بەڕێوەبەریی یان پلانمەند کراون و بە پرسە بونیادییەکانەوە گرێ دراون.

گۆڕان بە پیی پلان

هێندێك لە ڕێکخراوەکان وەك ڕووداوێکی لەنەکاو و کتوپڕی لەگەڵ گۆڕان بەرەوڕوو دەبنەوە. لەم بەشەدا، چالاکییە پەیوەندیدارەکان بە گۆڕین بە پیی پلان یان مەبەستدارەوە نیشان دەدەین.

مەبەست لە گۆڕین بە پیی پلان، زیندوو ڕاگرتن و بەردەوامبوونی چالاکییەکانی ڕێکخراوە. مادام ڕێکخراوەکان لەگەڵ گۆڕان بەرەوڕوون، بەرهەم و خزمەتگوزارییەکانیان لەگەڵ تێپەڕینی کات و ماوەی بەسەرچوونیان، پووچەڵ دەبنەوە، ڕکەبەر بەرهەم یان خزمەتگوزاری تازە پێشکەش دەکەن، ڕێوشوێن و ڕێبازەکانی دەرماڵەی دەوڵەت، ڕێکخراو بەرەو گۆڕان پاڵ پێوە دەنێ، سەرچاوە گرنگەکانی خستنەڕووی کەرەستەی خاوی دەگمەن دەبن، هێزی کارێك کە پێشتر ئەندامی ڕێکخراو نەبوون دەبنە ئەندامی ڕێکخراو، ڕێکخراو لە

بەرامبەر بەرەو کزی و لاوازی خۆیدا، لە کاریگەرداربوونیدا یان دژکردەوە لە خۆی نیشان دەدا، یان قەبوولّی دەکا. چونکە ڕێکخراوەکان سیستەمگەلێکی کراوەن و پەیوەستن بە ژینگەکەیانەوە و لە بەر ئەوە کە ژینگە هەمیشە هەر نەگۆڕ و سەقامگیر نیە، هەربۆیەش ڕێکخراوەکان دەبێ کارو کردەوە نێوخۆییەکانی خۆیان بۆ ئاسانکاری لە گۆڕان بە پیی پلان، پەرە پێ بدەن. هەوڵدان بە مەبەستی **گۆڕان بە پیی پلان**[1] شتێکە کە ئێمە ناوی بەڕێوەبەریی گۆڕانی پێ دەبەخشین.

گۆڕینی بونیاد

ئەو جۆرە گۆڕانانەی کە بەڕێوەبەر دەیەوێ بیکا، زۆر و جۆراوجۆرن. جۆری گۆڕان بە پیی ئەو مەبەستەی هەیە لە سەری دەکرێ. مەبەستی بەڕێوەبەریی لە گۆڕان لە ئاستی تاکەکەسیدا، کاریگەری خستنە سەر رەفتاری کارمەندەکانە. ڕاهێنان، کۆمەڵایەتی بوون و ڕاوێژکردن نموونەی ئەو جۆرە ستراتیژییانەن کە بەڕێوەبەران لە کاتی پێکهێنانی گۆڕان لە ئاستی تاکەکەسیدا دەیانگرێتە بەر. هەر بە هەمان شێوە کاتێك مەبەستی بەڕێوەبەری گۆڕان لە هەڵسوکەوت و ڕەفتاری گشتی(کۆمەڵ) دایە، ڕەنگە کەڵك لە کۆمەڵێك بەرنامەی پێکهێنانی گۆڕان بۆ وێنە **پەروەردەکردنی هەستیاری**[2]، **هەڵسەنگاندنی کاردانەوە**[3] و ڕاوێژکاری پرۆسەیی وەربگرێ. گۆڕان لە ڕەفتاری تاکەکەسی و کۆمەڵ دا کە لە قۆناغی خوێندنی وانەکانی ڕەفتاری ڕێکخراوەیی لە ژێر ناوی "چاکسازی و بنیاتنانەوەی ڕێکخراو"دا باسیان دەکرێ.

ئەوەی ئێمە مەبەستمانە، گۆڕانی بونیادییە. لەم بەشەدا، لەو تەکنیکانەی کاریگەرییان لە سەر بونیادی ڕێکخراو هەیە ورد دەبینەوە. ئەوە بەو واتایەیە کە ئێمە سەرنج دەدەینە گۆڕانی نموونەکانی دەسەڵات، دەست پێڕاگەیشتن بە زانیاری، تایبەتی کردنی پاداشتەکان، تەکنەلۆژیا و بابەتی لەمچەشنە، هەڵبەت ئاشکرایە کە گرنگی گۆڕینی ڕەفتاری لە پرۆسەی گۆڕان نابێ لەبەرچاو نەگرین.بەڕێوەبەران دەتوانن و پێویستە بۆ پێکهێنانی گۆڕان، تەکنیکی ڕەفتاری و بونیادیی وێڕای یەکتری بەکار بێنن. ئەگەر ئەم دووانە پێکەوە لەگەڵ یەکتری

1 .Planned Change
2 . Sensitivity learning
3 .Survey Feedback

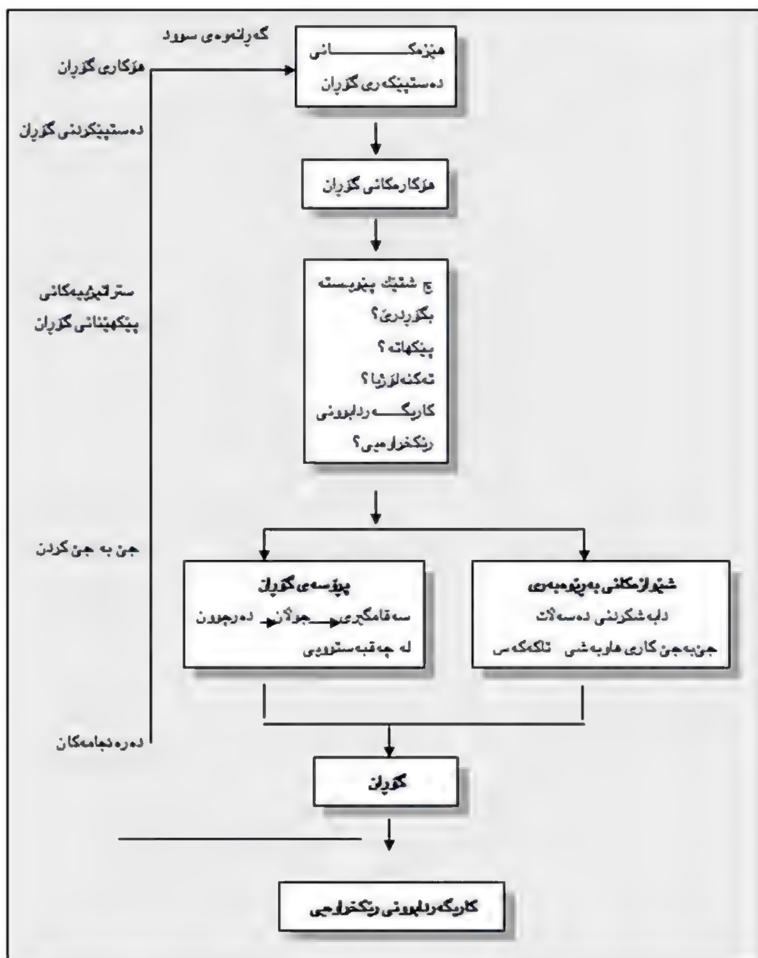
سوودیان لێ وەرگیردرێ وەك ئامرازێكی زۆر كاریگەر بۆ بەڕێوەبەریی گۆڕان كار دەكەن. بەڵام، لێرەدا، پێداگری ئێمە زۆرتر لە سەر لایەنی گۆڕانی بونیادییە.[1]

مۆدێلێك بۆ بەڕێوەبەریی گۆڕانی رێكخراوەیی

وێنەی ١ — ١٤، مۆدێلێك بۆ گۆڕانی رێكخراوەیی نیشان دەدا. ئەم مۆدێلە دەتوانێ بە سەر دوو كۆمەڵە قۆناغی جۆراوجۆردا دابەش بكرێ. گۆڕان لە لایەن هێزە تایبەتییەكانەوە دەست پێ دەكا. ئەم هێزانە بە یارمەتی هۆكارێكی گۆڕان لە رێكخراودا كار دەكەن. ئەم هۆكاری گۆڕانە، بەرنامە و پلانەكانی گۆڕان هەڵدەبژێرێ، واتە دیاری دەكا كە چ شتێك دەبێ بگۆڕدرێ. جێ بە جێ كردنی پلانەكانی گۆڕان دوو بەشی هەیە: ***دەبێ چی بكەین*** و ***دەبێ چۆن بكرێ***. دەبێ چی بكەین پێویستی بە سێ قۆناغە: دەرچوون لە چەقبەستوویی، رۆیشتن بەرەو دۆخێكی نوێ و، سەلماندنی دۆخی نوێ (چەقبەستوویی دووبارە)، بە شێوەیەك كە بۆ هەمیشە بێ. دەبێ چۆن بكرێ، بۆ شێوازێك دەگەڕێتەوە كە هۆكاری گۆڕان بۆ جێ بە جێ كردنی پرۆسەی گۆڕان دیاری دەكا. گۆڕان خۆی لە خۆیدا ئەگەر سەركەوتوو بێ، كاریگەرداربوونی رێكخراویش باشتر دەكا. هەڵبەت، گۆڕان لە بۆشاییدا روو نادا. گۆڕان لە ناوچەیەك لە رێكخراودا، دەبێتە هۆی پێكهێنانی هێزێكی تازە بۆ گۆڕانكاری دیكە. بازنەی كاردانەوە لە وێنەی ١ — ١٤دا بەو واتایەیە كە ئەم مۆدێلە چالاكە و پێویستی بە گۆڕانی خۆنەبوێر و بەردەوامە.

---

[1] . بڕوانە كۆتایی كتێب، بەشی سەرچاوەكانی باسی چواردەهەم، و. ك.



وێنەی ١ – ١٤: مۆدێلێك بۆ بەڕێوەبەریی گۆڕانی ڕێکخراوەیی

هۆكاره چارەنووسسازەكانی گۆڕان

بە چ شێوەیەك رێكخراو پێویستی گۆڕان هەست پێ دەكا؟ رەنگە كاتێك بەڕێوەبەری دەرەتانێك بە باش دەزانێ كە پیی خۆشە سەرمایەی لە سەر دانێ، پێویستی گۆڕان هەست پێ دەكا. هێندێكجار پێشبینی یان دژكردەوەی پرسێك، دەبێتە هۆی پێوستی گۆڕان. ئەم دەرەتان و پرسانە رەنگە لە نێوخۆ یان دەرەوەی رێكخراو یان لە هەر دووكیان دا پێك بێن.

ئەو هۆكارانەی كە دەبنە هۆی گۆڕانی بونیادیی لە ژماردن نایەن. ئەم بابەتە ئێمە بۆ ئەوە هان دەدا بۆ ئەوەی چەند چینێك درووست بكەین كە هۆكارەكانی گۆڕان لەوێدا جێ بگرن. هەوڵی ئەوتۆ باس لەوە دەكەن كە پاڵنەری پێكهاتنی گۆڕان دەكرێ لە هەموو جێیەكەوە سەرهەڵبدا. یەكێك لە باشترین شێوازەكان ئەوەیە كە پرستێك لە هۆكارە بەرچاوەكان بگرین كە سەرنجی رێكخراوێكی پێكهێنانی گۆڕان لە بونیادی خۆیدا رادەكێشێ.

١ – گۆڕان لە ئامانج دا: كاتێك ئامانج یان پەیامی رێكخراوێك دەگۆڕێ، بونیادكەشی بە جۆرێك سەرلەنوێ دادەڕێژرێتەوە. ئەم شتە لەگەڵ تایبەتمەندی دیاریكەربوونی ستراتیژی یەك دەگرێتەوە كە لە باسی چوارەم دا هاتە گۆڕێ. بۆ وێنە، ئەگەر رێكخراو لە هەوڵی ئەوەدا بێ كە لە جیاتی ئەوەی كە خۆی داهێنەر و نوێخواز بێ، پاشڤەرۆی رێكخراوەكانی دیكە بێ، ئەم كارە رەنگە بونیادی ئەو رێكخراوە میكانیكیتر بكا، تەكنەلۆژیای بەكارهێنراوی دەبێ زۆرتر ستاندارد بكرێ و پێویستی بە چاوەدێری ژینگەیی، دەبێ لە رێگای كۆنتڕۆڵ و هەڵسەنگاندنی سنوورەكانی رێكخراو زۆرتر بێ.

٢ – كڕینی ئامێری نوێ: كاتێك كە رێكخراو پێشتر بۆ جێ بە جێ كردنی چالاكییەكانی خۆی كەڵكی لە هێزی مرۆیی وەردەگرت، كڕینی ئامێری نوێ، دەبێتە كەڵەكەبوونی سەرمایە لە كۆمپانیادا. ئەم شتە كاتێك روو دەدا كە ستانداردكردن جیی پسپۆڕیخوازی دەگرێتەوە. كاتێك كە كۆمپانیا گەورەكانی ترۆمبێل درووستكردنی ئەمریكا دەستی كرد بە زۆرتركردنی رۆبۆتەكان لە كەرتی بەرهەمهێنانی خۆیدا، تەكنەلۆژیا و بونیادكەی گۆڕا. بۆ وێنە، ئێستا سەرپەرشتیاری كەمتری بۆ بەرهەمهێنانی هەمان بەرهەم پێویستە، چونكە بەشێكی زۆر لە چالاكییەكانی بە یارمەتی ئامێرە میكانیكییەكان دەكرێ.

٣ – دەگمەن بوونی هێزی کار: کاتێك کە لێهاتوویبیەکی گرنگی پێویستی ڕێکخراو دەگمەنە، گۆڕانی بونیاد بەردەوام ڕوو دەدا. ئاڵۆزی، فەرمی بوون و ناوەندێتی هەموویان زۆرتر دەبن. لەم ساڵانەی دواییدا، کەمی پسپۆڕ و ڕاوێژکاری دارایی، شرۆڤەکاری سیستەم و شتی لەم جۆرە، بەڕێوەبەرانی بۆ ئەوە هان داوە کەڵك لە جۆرێك بونیاد وەربگرن کە بۆ دامەزراندنی ئەمجۆرە کەس و پیشانە گۆڕانخوازی و نەرمییەکی زۆریان تێدا بێ. کەمی پسپۆڕگەلێکی ئەوتۆ، دەسەڵاتیان لە ڕاوێژکاری بڕیاردان دا زۆرتر دەکا، چاوەدێری کردنیان کەم دەبێ و ئاستی یاسا و ڕێ و شوێنی ڕەچاوکراویشی کەم دەبێ.

٤ – سەقامگیری سیستەمێکی پێشکەوتووی کۆنترۆڵی زانیاری: کاتێك ڕێکخراو کەڵك لە سیستەمی پێشکەوتووی کۆنترۆڵی زانیاری وەردەگرێ، لایەنی ناوەندێتیی بونیادکەی بە جۆرێك گۆڕیوە. هەروەك لە سەرەتاکانی باسەکەش دا ئاماژەمان پێکرد، کۆنترۆڵی زانیاری ئیزنی ئەوە بە بەڕێوەبەری دەدا کە دەسەڵات ناناوەندی بکا و هاوکات لەگەڵ ئەوەش دا کۆنترۆڵی خۆی زیاتر بپارێزێ.

٥ – یاسا دەوڵەتییەکان: یەکێك لە پاڵنەرە دیار و ئاشکراکان بۆ گۆڕانی بونیادیی گۆڕانکارییەکە کە لە یاسا دەوڵەتییەکان دا دەکرێ. ئەم گۆڕانکارییانە ڕەنگە لەو یاسا و ڕێ و شوێنانەدا کەم یان زۆر بن. بۆ وێنە یاسای تەندرووستی و پاراستنی پیشەیی، دەبێتە هۆی ئەوە کە لە زۆرێك لە کۆمپانیاکان دا، بۆ هاوئاهەنگی بەرنامە تەندرووستی و ئاسایشە نێوخۆییەکانی ڕێکخراو پۆستێکی تازەی بەڕێوەبەری پێك دێ. لە هێندێك لە کۆمپانیاکان کە پرسە ئاسایشی یان تەندرووستییەکان دەتوانێ زیانێکی بەرچاو لە چالاکییەکانی ڕێکخراو بدا، ئەم پۆستە تازانە دۆخی بەرپرس بەخۆوە دەگرن.

یاسا ڕەتێنی تاڕادەیەك لە هەموو ڕێکخراوەکانی پیشەسازی بانکداریدا، هێڵەکانی فڕۆکەوانی و پەیوەندییەکان دا کاریگەری داناوە. لە پیشەسازییەکی ئەوتۆدا، ڕێکخراوەکان بۆ خۆگونجاندنی خۆیان لە ژینگەی نوێدا، فرەییخوازی، تێکەڵبوون، هەڵوەشانەوە، تێکەڵاوی و ڕێکخستنی نێوخۆی دووبارە، بە شێوەی ئاسایی و سرووشتی لـێ هاتووە.

٦ – ئابووری: گۆڕانکارییە بەرچاوەکان لە ئابووریدا، گۆڕانی بونیادی ڕێکخراوەکان پێك دێنێ. گۆڕانی جیی سەرنج لە نرخەکانی سووددا نموونەی ئەم جۆرە گۆڕانانەن. کاتێك کە لە کۆتایی دەیەی ١٩٧٠ دا نرخەکانی سوود چوونەسەری بەرچاوی بەخۆوە دی، تێچووی ڕاگرتن و پاراستنی کەلوپەلەکانی بەردەست زۆر بە خێرایی چووە سەر، گرنگی بەشی کڕین یەکجار لە

رادەبەدەر بوو، کۆمەڵێك لە رێکخراوەکان بۆ ئەوەی بتوانن خێرا بەرامبەر بە گۆڕان لە شتە هەنووکەییەکان دا دژکردەوە نیشان بدەن، ئازادی کاری پێرسۆنێلی کەرتی کڕینیان زۆرتر کرد.

٧- یەکیەتیخوازی: ئاشکرایە، کاتێك کارمەندە رێکخراوەییەکان دەبنە ئەندامی یەکیەتیی، چاکسازی لە بونیاددا پێویست دەکا. ئەگەر رێکخراوێك، کارگە و ئیدارەکانی لە سەرتاسەری ولاتێك دا بلاون، یەکیەتیخوازی دەبێتە هۆی ناوەندێتیی چالاکییەکانی پەیوەندی کاری. ئەم ناوەندێتییە، هاوئاهەنگی کاریگەری پرسە کارگەیی و ئیدارەکانی بەدواوەیە و دەبێتە هۆی ئەوە کە مشتومڕ و دیالۆگی بەکۆمەڵ بە شێوەیەکی کاریگەر روو بدا.

٨ – زۆرتربوونی فشاری کۆمەڵەکانی پشتیوانی لە بەکاربەر: هاوتەریب لەگەڵ پێکهاتنی کۆمەڵەکانی پشتیوانی بەکاربەرەکان و زۆرتربوونی دەسەلاتیان، زۆرێك لەو رێکخراوانەی کە لەگەڵ ئەم کۆمەلانە بەرەوڕوون بۆ دژکردەوەی گونجاو بەرامبەریان، بونیادکەیان دەگۆڕن. نموونەی هەوڵدانی ئەم رێکخراوانە، پێکهێنان یان پەرەپێدانی کەرتی پەیوەندییە گشتییەکان و زۆرترکردنی دەسەلاتی پێرسۆنێل (تاکەکان) کە لە چوارچێوەی کنترۆڵی ئەودا سەرقاڵی کارن.

٩ – تێکەڵکردن یان خاوەندارێتی: هیچ چەشنە تێکەڵبوون یان کڕینی دامەزراویەکی دیکە بە بێ رێکخستنی دووبارە ناکرێ. بەشە هاوشێوەکان دەبێ لابردرێن. پۆستە نوێیەکانی هاوئاهەنگی هێنەر دەبێ پێك بێن. زۆر لە کاریگەرییە بونیادییەکان کە لە گەورەتربوونی قەبارەوە سەرچاوە دەگرن، کاتێك کە لەگەڵ کۆمپانیاکانی دیکە، تێکەڵ دەبن یان لە رێگای خاوەندارێتی و کڕینی کۆمپانیاکانی دیکەوە گەورە دەبن، چاوەڕوان کراوە.

١٠ – گۆڕانە خێراکان لە نرخ یان لە دەستپێڕاگەیشتن بە کەرەستەی خاو: کاتێك کە لە هاتنەژووری کەرەستەی خاو بۆ نێو رێکخراو سەقامگیری تەواو نیە، چاوەڕوانی ئەوە لە بەڕێوەبەری دەکرێ بۆ کەمکردنەوەی کاریگەری ئەم ناسەقامگیرییە، گۆڕانکارییە بونیادییەکان پێك بێنێ. کۆمپانیایەکی گەورەی خانووبەرە درووستکردن، کاتێك لەگەڵ هەڵکشان و داکشانی بەرچاو لە نرخی کەل و پەلەکان دا بەرەوڕوو دەبێتەوە رەنگە هێندێك کەس دامەزرێنێ کە پیشەکەیان تەنیا پێشبینی کردنی نموونەکانی نرخە و پێشنیاری کاتی کڕین و رادەی کڕینی زیادەی کەلوپەل بە بەڕێوەبەر دەکەن. ژینگەیەکی ئەوتۆ دەبێتە هۆی گۆڕانکاری لە کەرتی کڕین دا و رەنگە ژمارەی کارمەندەکانی ئەو بەشە زیاتر بکا یان ئەوە کە لە رێگای بەرزکردنەوەی پلەی بەڕێوەبەری پڕاکتیکی (جێ بە جێ کردنی کارەکان، بەڕێوەبەری نزم)ی بەشی کڕین بۆ جێگری بەرزی بەڕێوەبەری (راگر) پێداگری لە سەر کەرتی کڕین دەکاتەوە.

١١ – هەوڵی ڕکەبەرەکان: ئەو هەوڵانەی کە ڕکەبەرەکان دەیکەن دەبێتە هۆی ئەوە کە گۆڕانکاری لە بونیاد و ستراتیژی ڕێکخراودا بکرێ بۆ ئەوەی بتوانێ بە بەراورد لەگەڵ ئەم هەوڵانەدا دژکردەوە لە خۆی نیشان بدا.

١٢ – لاوازکردنی وورەی کارمەندەکان: لەم کتێبەدا زۆر نموونەمان وەبەرچاو کەوتن کە چاکسازی بونیادیی وەك ڕێگا چارەیەك بۆ چارەسەرکردنی گیرو گرفتی دەروونی و وورەی کارمەندەکان پێشنیار کرا بوون. سەبارەت بە کەسانی پسپۆڕ و تەکنیکیش وەبیرمان هێنانەوە کە بۆ پێشگری لە کزبوونی ورە و ئیرادەیان، فەرمی بوون و دابەشکردنی ئاسۆیی دەبێ لە کارەکەیان دا کەم بێ و ئازادی کاری بەرچاویان لە بەشداری کردن لە بڕیاردانەکان دا هەبێ. گۆڕان لە بونیاددا وەك نەرم و نیانی زۆرتری ڕێکخراوەیی ڕەنگە شێوازێك بێ کە بە یارمەتی ئەو، بەڕێوەبەری دەتوانێ وورەی لە دەست چووی کارمەندەکان (کەسە پسپۆڕەکان) بێنێتەوە جیی خۆی. هەر بە هەمان شێوە داڕشتنەوەی دووبارەی پیشە بە پیی مۆدێلی تایبەتمەندییە پیشەییەکان ڕەنگە وردە و ئیرادەیان باش بکاتەوە. گونجاو لەگەڵ ڕەهەندە بونیادییەکان وەك ڕێگاچارەیەك بۆ چارەسەری گرفتەکانی تایبەت بە ورە و ئیرادە، گەلێك کۆمپانیایمان وەبەرچاو دەکەون کە بۆ پێڕاگەیشتن بە گلەیی و گازندەی کارمەندەکان و کەسانی دیکە پۆستێکی دادوەری و بڕیاردەریان بۆ تاوتوێ کردنی شکایەتەکان داناوە کە دەبێتە هۆی پیتاندنی پیشەکان لە ڕێکخراودا.

١٣ – زۆرتربوونی بە جێ هێشتنی ئەرك: کاتێك جێ هێشتنی کار و ئەرکی کارمەندەکان لە ئاستی ڕەزامەند زیاتر بوو، گۆڕانکارییە بونیادییەکان دەکرێ دەست پێ بکەن. ئەگەر ڕێکخراوێك ئەو کارمەندانەی کە شیاو و لێهاتوون لە دەست دەدا و پڕ کردنەوەی جیی ئەوان لە لایەن کەسانی دیکەوە کارێکی ئەستەمە، بەڕێوەبەری بۆ چارەسەرکردنی ئەم گرفتە، بەردەوام سەرنج دەداتە بونیادی ڕێکخراو. داڕشتنی دووبارەی پیشە ڕەنگە وڵامێك بێ. ڕەنگە سیستەمی پاداشتی ڕێکخراویش پێویستی بە چاکسازی و دەستێوەردانێك هەبێ. مووچە و حەقدەستیش ڕەنگە کەم بن. ڕەنگە پێکهێنان و دانانی نەخشەیەکی هاندەرانە بۆ کارکردی تاکەکان ڕێگاچارەیەکی کاریگەر و گونجاو بخاتەڕوو.

١٤ – دژایەتی کتوپڕی نێوخۆیی یان دەرەکی: لە هێندێك لە بەشەکانی ئەم کتێبەدا ئاماژەمان بەوەدا کە قەیرانێکی کاتی بە جۆرێك لە جۆرەکان بە یارمەتی گۆڕانێکی بونیادیی بۆ ماوەیەکی کاتی چارەسەر دەکرێن. بەڕێوەبەری لە کاتی قەیران و درووستبوونی دژایەتی لە

لایەن هێزە نێوخۆیی یان دەرەکییەکانەوە حەز لە ناوەندێتیی دەسەڵات دەکا و بونیاد ئاڵۆزەکان، بە شێوەیەکی لەنەکاو شێوازێکی سادە و ساکار بەخۆوە دەگرن.

١٥ – کەمی هێزە بەردەستەکان بۆ پۆستە بەڕێوەبەرییەکانی پڕاکتیکی لە نێوخۆی ڕێکخراودا: کاتێك کە ڕێکخراو تێگەیشت بونیادی ئێستا، هێزی پێویست بۆ وەخۆگرانی پۆستە بەڕێوەبەرییە پڕاکتیکییەکان دابین ناکەن، ڕەنگە گۆڕانی بونیادیی روو بدا. هەر وەك لە بەشی ٩ دا باسمان کرد، بونیاد تایبەتییەکان بە بەراورد لەگەڵ بونیادکانی دیکە بۆ پەروەردەکردن و ڕاهێنانی بەڕێوەبەرە پڕاکتیکییەکانی داهاتووی ڕێکخراو باشترن. ڕێکخراوێك کە لەگەڵ کەمی کەسی لێهاتوو بۆ وەئەستۆگرتنی بەڕێوەبەری بەرز بەرەوڕووبێت، ڕەنگە سەرلەنوێ بونیادکەی دارێژێتەوە و لە نێوخۆی ڕێکخراوەکەدا کۆمپانیای بچووکتر وەگەڕ بخا.

١٦ – کەمبوونەوەی سوود: کاتێك کە ئاستی سوودی کۆمپانیا زۆر کەم دەکات، بەڕێوەبەری پشت بە گۆڕانکارییە بونیادییەکان دەبەستێ، نە تەنیا کارمەندەکان جێگۆڕکێ دەکەن و لە هێندێك کات دا کەسانی دیکە لە جیی ئەوان دادەنرێن، بەڵکوو بونیادش بۆ گۆڕان لە چوارچێوەیەکی کۆمپانیادا کە کارکردێکی لاوازی هەبووە، دەگۆڕدرێ. بەشەکان وەك خۆیان کەم یان زۆر دەبن، پەیوەندی تازە لە دەسەڵاتی نێوخۆیی ڕێکخراو پێك دێ و نموونەکانی بڕیاردان بە شێوەیەکی بەرچاو دەگۆڕێن.

هەروەك باسمان کرد، ئەم پێڕستە کامڵ و پوخت نیە. ریشەکانی گۆڕانی بونیادیی لە کۆمەڵێك هۆکاری بێ سنوورەوە سەرهەڵدەدەن. بەڵام پێویستە بێگومان لە بیرمان بێ گۆڕانکاری لە ستراتیژی، قەبارە، تەکنەلۆژیا، ژینگە و یان دەسەڵات دا دەتوانن ببنە سەرچاوەی گۆڕانکارییە بونیادییەکان.

دەست پێشخەرەکانی گۆڕینی ڕێکخراوەیی

کێن ئەوانەی دەست دەکەن بە گۆڕینی بونیادیی؟ هەڵگرانی گۆڕان! ئەوانە کێن؟ **هەڵگرانی گۆڕان**[3] کەسانێکی خاوەن دەسەڵاتن کە خوازیاری فشارخستنە سەر خاوەن دەسەڵاتەکانی ڕێکخراون و یان ئەوەی کە دەیانەوێ خۆیان جێیان بگرنەوە[2]. بەڕێوەبەرانی بەرزی پڕاکتیکی،

---

3 . Change Agents

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چواردەهەم، و. ك.

بەڕێوەبەری یەکە سەرەکییەکانی نێوخۆی ڕێکخراو، پسپۆڕە نێوخۆییەکانی ناوەند و هۆبەکانی ڕێکخراو و کارمەندە بەهێزەکانی ئاستی خوارەوەی ڕێکخراو، نموونەکانی دیکەی ئەم کەسانەن. ئەو ڕاوێژکارانەش کە لە دەرەوەی ئەوانەوە دێن ئەوانیش هەر لەگەڵ ئەمانەن.

وێنەی ١ — ١٤ دەردەخا کە هەڵگرانی گۆڕان وەك پەیوەندێك لە نێوان هێزە دەستپێشخەرەکانی گۆڕان و هەڵبژاردنی ستراتیژییەکی بەرنامەکانی گۆڕان کار دەکا. هەڵگرانی گۆڕان خۆیان گرنگن کە کێ بن و چ هۆگری و مەبەستێکیان لە گۆڕان هەبێ.

بە پێی باسەکەمان سەبارەت بە کاریگەری ڕێکخراوەیی و ڕوانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ دەرکەوت کە بڕیاردان لە ڕێکخراوەکان شتێکی بێسوود و بێبەها نیە. هەربۆیەش دەبێ چاوەڕوانی ئەوەش بکەی کە هەر کام لە هەڵگرانی گۆڕان بەرژەوەندی تاکەکەسی خۆی لە گۆڕان دا لەبەرچاو بێ. کاتێك بە پێی تێگەیشتنی بەڕێوەبەر پێویستی بە گۆڕان هەیە، ڕەنگە لە ڕوانگەیەکی دیکەوە گۆڕان لەودا پێویست نەکا و بە تەواوی قەبووڵی بکا. هیچ جێی سەرسوڕمان نیە کە کارمەندەکان لە هەر کام لە بەشە تایبەتییەکان دا ڕەنگە بۆ ئەوەی یەکێك لەو کەسانەی چوارچێوەی کاری خۆیان بۆ پۆستێکی بەڕێوەبەری بەرزتری ڕێکخراو هەڵبژێردرێ، زۆر خەریکی سیاسەت کردن بێ. ئەگەر سەرکەوێ، چاوەڕوانی ئەوەی لـی دەکرێ شێوازێکی گونجاو بگرێتە بەر. یەکێك لە بەڕێوەبەرانی بەرزی پراکتیکی کە لە نێو کارمەندەکانی بە بازاڕکردن هەڵبژێردراوە، زۆرتر لە باس و بابەتەکانی بەبازاڕکردن تێ دەگا و زۆرتر هەست بە ڕۆڵی بەبازاڕکردن لە کاریگەرداربوونی ڕێکخراودا دەکا. مادام کە کاریگەرداربوونی ڕێکخراو بە پێی ئەوەی کە چ کەسانێك ئەم هەڵسەنگاندنانە دەکەن، بەراورد دەکرێن، پێشینە و بەرژەوەندییەکانی هەڵگری گۆڕان بۆ دیاریکردنی ئەو شتەی وەك دۆخێکی پێویستی گۆڕان دەبێ لیبی تێبگەین گرنگن. ڕاوێژکارێك کە لە دەرەوەوە بۆ ڕێکخراو بانگهێشت کراوە بۆ ئەوەی ڕۆڵی هەڵگرێکی گۆڕان وەئەستۆ بگرێ، دەتوانێ لە دوو ڕوانگەوە سەرنجی بدرێتێ. لە ڕەهەندی عەقڵانییەوە، ڕاوێژکاری دەرەکی بە کردەوە بۆ ڕێکخراو بانگهێشت کراوە بۆ ئەوەی پرس و گرفتەکانی ڕێکخراو تاوتوێ و شی بکاتەوە و پێشنیارە پسپۆڕانەییە گرنگەکان بۆ گۆڕان بخاتەڕوو. لە ڕوانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵەوە ڕەنگە هەڵگرێکی گۆڕان بۆ تەئید و پشتڕاستکردنەوەی گۆڕانەکانی مەبەستی خاوەن دەسەڵاتەکان و ڕەوایی پێدان بۆ ئەم گۆڕانکارییانە بانگ بکرێ کە ڕەنگە کارەکەی بە جۆرێك خۆش خزمەتی و ماستاوچییەتی دابنرێ.[٣]

---

٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چواردەهەم، و. ك.

بەڕێوەبەری دەتوانێ کۆمەڵێك پسپۆڕ لە دەرەوە بۆ ڕێکخراو بانگهێشت بکا کە بێ لایەنانە بۆچوونەکانی خۆیان بخەنەڕوو. لە چ کاتێك دا پشت بەم کارە دەبەستێ؟ کاتێك کە بەڕێوەبەری بەرامبەر بە گۆڕانێکی تایبەتی دەمارگرژی بنوێنێ. ڕاوێژکارە دەرەکییەکان دەتوانن وەك جۆرێك ڕامان و بیرکردنەوەی زیرەکانە بۆ گۆڕان بە مەبەستی وەدیهاتنی ڕێگا چارەی بەرزتر نرخاندنی بەڕێوەبەری کەڵکیان لـێ وەرگیردرێ. ئەم شتە لەوەڕا کە ڕاوێژکارەکان وەك کەسانی کارناسی زانستی دادەنرێن وەدی دێ.[٤] سەرەڕای ئەوەش چونکە ئەوان بۆ هەمیشە لە ڕێکخراودا نامێننەوە، لە پێشنیارەکانیان دا زۆر کەم وا هەیە بەرژەوەندی خۆیان لەبەرچاو بگرن. جگە لەوەش، ڕاستی ئەوەیە کە ڕاوێژکارە زیرەك و زاناکان زۆرتر لە بیری ئەوەدان کە باشترین ڕێگاچارە کە ڕاستەقینەن و هەن بخەنەڕوو بۆ ئەوەی لەوە دڵنیا بن کە لە داهاتووش دا بۆ ڕاوێژکردنی دیکە بانگهێشت بکرێنەوە و ئەوەش تەنیا ئەو کاتە دەبێ کە پێشنیارەکانیان لە کاتی جێ بە جێ کردن دا سەرکەوتوو دەرچن.

ستراتیژییەکانی پلانی گۆڕانەکان

دەستەواژەی **ستراتیژییەکانی پلانی گۆڕانەکان**[4] بۆ شیکردنەوەی ئەو ئامرازانە کەڵکیان لـێ وەردەگیردرێ کە بە یارمەتی ئەوان پرۆسەی گۆڕان جێ بە جێ دەکرێ. ئەم ستراتیژییانە چوار جۆرن. ستراتیژی گۆڕان لە تاکەکان، بونیاد، تەکنەلۆژیا و پرۆسەکانی ڕێکخراودا. لە بەر ئەوەی ئێمە زۆرتر گرنگی بە بابەتە بونیادییەکان دەدەین نەك تاکار، هەربۆیەش خۆمان لە باسکردن سەبارەت بە گۆڕان لە تاکەکان دا بوارد.

بونیاد: ئەوەی لە گۆڕان دا زۆر مەبەستە، ئەو گۆڕانکارییانەن کە دابەشکردنی دەسەڵات، تایبەتی کردنی پاداشتەکان، گۆڕان لە ئاستی فەرمان دەرکردن دا، ڕادەی فەرمی بوون، زۆر یان کەمکردنەوەی پۆستەکان، ئیدارە و ناوەند و بەشەکان دەخاتە ژێر کاریگەری خۆیەوە.

---

٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چواردەهەم، و. ك.

4. Intervention Strategies

تەکنەلۆژیا: گۆڕان لە تەکنەلۆژیای ڕێکخراودا بریتییە لە گۆڕانکاری لە تەیاربوون و بەدەستەوەبوونی ئامرازە پێویستەکان کە کارمەندەکان کاری پێ دەکەن، پەیوەستبوونی دوو لایەنەی چالاکییە کارییەکانی نێوان کارمەند (کارگێڕ) و گۆڕانی تەکنیکی — کۆمەڵایەتی.

پرۆسە ڕێکخراوەییەکان: دوایین ستراتیژی گۆڕان، گۆڕینی پرۆسە ڕێکخراوەییەکانە، بۆ وێنە پرۆسەی بڕیاردان و نموونەی پەیوەندییەکان. بۆ وێنە، ئەگەر هەڵگر یان لایەنگرێکی گۆڕان، بۆ مەبەستی باشترکردنی گۆڕینەوەی زانیاری لە نێوان یەکەکانی ئەرك و ئیزن دان بە نوێنەری هەر یەکەیەك بۆ بەشداری لەو بڕیارانەی کە کاریگەرییان لە سەر چارەنووسی ئەوان هەیە، کۆمەڵە کارییەکان لە نێو بیرۆکراتییەکی میکانیکیدا بێنێتە ئاراوە، ئەم هەڵگری گۆڕانە، پرۆسەی بڕیاردانی ڕێکخراو دەگۆڕێ.

پیادەکردن (پراکتیزەکردن)

جارێکی دیکەش ئاماژە بە وێنەی ١ — ١٤ دەکەینەوە، هەر کە هێزەکانی گۆڕان پێکهاتن، هێندێك کەس ڕۆڵی هەڵگرانی گۆڕان وەئەستۆ دەگرن و دیاری دەکەن کە دەبێ چ شتێك بگۆڕدرێ، پاشان چۆنیەتی پیادەکردن و پراکتیزەکردنی ئەم گۆڕانەش لەبەرچاو دەگرن. جارێکی دیکەش، چاوخشاندنەوەیەك بە سەر ئەو قۆناغانەدا دەکەین کە لە پرۆسەی گۆڕان دا هەن. پاشان سەرنج دەدەینە دابەشکردنی دەسەڵات لە پیادەکردن و جێ بە جێ کردن دا.

پرۆسەی گۆڕان: گۆڕانێکی سەرکەوتوو پێویستە ئەم خاڵانەی تێدا بن. دەرچوون لە چەقبەستوویی دۆخی هەنووکەیی، هەنگاونان بەرەو دۆخێکی نوێ و سەقامگیری دووبارە.[5] ئەوە کە لە **پرۆسەی گۆڕان5** دا سێ قۆناغ خۆی حەشار داوە، ناسینی ئەم بابەتەیە کە تەنیا و تەنیا گۆڕان دڵنیامان ناکا کە دۆخێکی نالەبار لەنێو چووە و ئەوە کە گۆڕان بۆ ماوەیەك دۆخی تازە پێکهاتوو گرەنتی دەکا و دەیپارێزێ.

دەکرێ دۆخی هەنووکەیی وەك دۆخێکی هاوسەنگ سەرنجی بدرێتێ. جووڵان لەم هاوسەنگییەدا (بۆ زاڵبوون بە سەر فشارەکان لە دەرەنجامی خۆڕاگری تاکەکەسی و گونجانی

---

٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چواردەهەم، و. ك.

5 .Change Process

بەکۆمەڵ) پێویستی بە دەرچوون لە **چەقبەستوویی**[6]ە. ئەم دۆخە بە یەك تا سێ شێوە دەکرێ. یان هێزێکی پاڵنەر کە ئاکار لە دۆخی ئێستا دەر بێنێ دەکرێ زیاتر بکرێ. یان هێزێکی راگر کە بزاووتن لە هاوسەنگیدا کەم بکاتەوە، دەکرێ کەم بکرێ. رێکاری سێیەم تێکەڵێکە لە هەر دوو شێوازەکە.

رێکخستنی دووبارە نموونەی ئەو بابەتانەن کە چاوەڕوانی ئەوە دەکرێ کارمەندەکان بۆ خۆڕاگری لە بەرامبەریدا تەبا و یەکگرتوو بن. بۆ زاڵبوون (رووبەڕووبوونەوە) لەگەڵ ئەم خۆڕاگرییە، بەڕێوەبەری دەتوانێ بە کەڵك وەرگرتن لە نەخشە هاندەرەکان کارمەندەکان بۆ قەبووڵکردنی گۆڕان هان بدا. بۆ وێنە، زۆرترکردنی مووچە دەکرێ بە کەسانێك پێشنیار بکرێ کە لە بازنەیەکەوە بۆ بازنەیەکی دیکە رادەگوێزرێن. کۆمپانیا دەتوانێ تێچووی زۆر گەورەش بدا. بەڕێوەبەری رەنگە، خانووبەرەی رێکخراوەیی بە کرێیەکی زۆر کەم بداتە کارمەندەکانی. هەڵبەت بەڕێوەبەری رەنگە بۆ قەبووڵکردنی دەرچوونی لە چەقبەستوویی روو لە بەرنامەی پەروەردەکردنی دووبارە بکاتەوە. دەتوانێ بە شێوەی تایبەتی لەگەڵ تاکەکان راوێژ بکا. وای دانێین ترسی زۆربەی کارمەندەکان لە گۆڕانێکی بێ هۆ و ناپێویستە، راوێژکار دەتوانێ دڵنیایان بکات کە هیچ جێی ترس و نیگەرانی نیە و پاشان بەڵگەیان بۆ بێنێتەوە (بە بەڵگەی دیار و هەستپێکراو) کە داهاتووی هێزە راگرەکانی گۆڕان هیچ گرەنتییەکیان لە سەر ناکرێ. ئەگەر خۆڕاگری یەکجار زۆرە، بەڕێوەبەری رەنگە هەم ناچار بە کەمکردنەوەی خۆڕاگری بێ و هەم خۆشی و سەرنجڕاکێش بوونی دۆخی تازە لە جێی دۆخی ئێستا زیاتر بکا ئەگەر دەرچوون لە چەقبەستوویی سەرکەوتوو بێ.

هەر کە دەرچوون لە چەقبەستوویی وەدی هات، گۆڕان خۆی دەست پێ دەکا. لێرەدایە کە هۆکاری گۆڕان یەك یان چەند ستراتیژی بەرنامەی گۆڕان پراکتیزە دەکا. لە نێوان دۆخی دەرچوون لە چەقبەستوویی و چوون بۆ ناو دۆخی نوێ، لە راستی هێڵێکی روون نیە. زۆرێك لەو هەولانەی کە بۆ دەرچوون لە چەقبەستوویی لە دۆخی هەنووکەیی روو دەدا، رەنگە هەر وا لەخۆوە گۆڕان وەدی بێنن. هەروەها ئەو تەکنیکانەی کە هەڵگرانی گۆڕان بۆ زاڵبوون بە سەر خۆڕاگری کارمەندەکان لە بەرامبەر گۆڕان دا کەڵکیان لـێ وەردەگرێ، رەنگە کاریگەرییان لە سر دەرچوون لە چەقبەستوویی و رۆیشتن بەرەو دۆخی نێ بێ.

---

6 .Unfreezing

بۆ زاڵبوون بە سەر خۆڕاگری کارمەندەکان لە بەرامبەر گۆڕان دا، بەڕێوەبەران یان هەڵگرانی گۆڕان کەڵك لە شەش تەکنیك وەردەگرن.[٦]

١- ڕاهێنان و پەیوەندییەکان: لە ڕێگای پەیوەندیگرتن لەگەڵ کارمەندەکان بە مەبەستی یارمەتیدانیان بۆ شارەزابوون و تێگەیشتنی هۆ یان عەقڵانییەتی گۆڕان، دەکرێ خۆڕاگرییان کەم بێتەوە. ئەم تاکتیکە گریمانەی ئەوە دەکا سەرچاوەی خۆڕاگری کارمەندەکان لە بنەڕەت دا بە هۆی لە دەستدانی زانیاری هەڵە و لاوەکی و پەیوەندی لاوازە. ئەگەر کارمەندەکان ڕاستییەکان ببینن و خراپ تێگەیشتنەکان ڕوون ببنەوە، خۆڕاگری کەم دەبێتەوە. ئەم بابەتە دەتوانێ لە ڕێگای باسە ڕووبەڕوو و تاك بە تاکی کەسەکان، خستنەڕووی زانیاری بەنووسراو، کۆبوونەوەی گشتی یان ڕاپۆرتەکانەوە بکرێ. ئایا ئەم تاکتیکە کاریگەرە؟ کاتێك کاریگەرە کە سەرچاوەی خۆڕاگری، پەیوەندییەکان تەواو نەبن و پەیوەندی کارمەند و بەڕێوەبەری بە هۆی متمانە و دڵنیابوونی دوو لایەنە بناسرێ. ئەگەر ئەم هەلومەرجە هەبێ، ئەگەری سەرکەوتنی ئەم تاکتیکە کەمە. لەگەڵ ئەوەش دا، تایبەتمەندییە بەرهەمهاتووەکان لە بەڕێوەبردنی ئەم تاکتیکەدا دەبێ لە بەرامبەر هەوڵ و کاتی دیاریکراو بۆ جێ بە جێ کردنی ئەم تاکتیکە لەبەرچاو بگیردرێ، بە تایبەتی لە جێیەك کە کاریگەری گۆڕان خەڵکێکی زۆر دەگرێتەوە.

٢ – بەشداربوون: بۆ کەسانێك کە خۆیان لە پرۆسەی گۆڕان دا بەشدارن، ئەستەمە لە بەرامبەریدا خۆڕاگری بکەن. بەر لە جێ بە جێ کردنی گۆڕانێك، دەبێ نارازییان، لە پرۆسەی بڕیاردان سەبارەت بەو بەشدار بکرێن. گریمان بەشداربووان پسپۆڕی پێویستیان بۆ ئەوە هەیە کە ڕۆڵێکی بەسوود لە پرۆسەی بڕیاردان دا بگێڕن، ئەم شتە دەتوانێ خۆڕاگرییان کەم بکاتەوە، بەرامبەر بە گۆڕان دەرەوەست و وەفادار بن و چیيەتی گۆڕانیش زیاتر بکەن. بەهەرحاڵ لە بەرامبەر ئەم تایبەتمەندییانەدا، کۆمەڵێك عەیب و کەم و کوڕیش هەن: خستنەڕووی ڕێگاچارەیەکی لاواز و بەفیڕۆدانی کاتێکی زۆر.

٣ – ئاسانکاری و پشتیوانی: هەڵگری گۆڕان دەتوانێ بۆ کەمکردنەوەی خۆڕاگری، زنجیرەیە هەوڵی پشتیوانی بخاتەڕوو. کاتێك ترسی کارمەندەکان و نیگەرانیان لە گۆڕان زۆرە، ڕاوێژکاری دەرمانی کارمەندەکان، ڕاهێنانی لێهاتوویی نوێ، پێدانی مووچەی ئەو ڕۆژانەش کە لە سەر کار نەبوون بابەتی سازان و گونجانی کارمەندەکان لەگەڵ گۆڕان ئاسان دەکا. عەیبی

---

٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چواردەهەم، و. ك.

هەرە گەورەی ئەم شێوازە بە بەراورد لەگەڵ شێوازەکانی دیکە، درێژخایەن بوونیەتی. لەگەڵ ئەوەش دا کە تێچووی زۆرە و بەڕێوەچوونی هیچ چەشنە گرەنتییەك بۆ سەرکەوتن لە مەسەلەی کەمکردنەوەی خۆڕاگری کارمەندەکان لە بەرامبەر گۆڕاندا ناکا.

٤ — **دیالۆگ:** شێوازێکی دیکە کە بۆ زاڵبوون بە سەر خۆڕاگری زۆر لە بەرامبەر گۆڕان دا لە لایەن هەڵگرانی گۆڕانەوە کەڵکی لێ وەردەگیردرێ، ئاڵوگۆڕی هێندێك زانیاری و پرسی گرنگە بۆ کەمکردنەوەی خۆڕاگری. بۆ وێنە، ئەگەر خۆڕاگری زۆرتر لە لایەن کەسانێکی کەمی دەسەڵات بە دەستەوە روو دەدا، بەڵێنی پێدان بە پاداشتێکی تایبەتی کە دەتوانێ پێویستییەکانیان دابین بکا، دەتوانێ لە وتووێژ و دیالۆگ لەگەڵ ئەم گرووپە کەمەدا بێتە ئاراوە.

٥ — **هەوڵی زەیرەکانە و کڕینی کەسەکان:** ئەم شێوازە ئاماژە بە هەوڵ و تەقەللاکان، بۆ تەشەنەکردنی زیرەکانە لە ناو تاکەکان دەکا. گۆڕین و لادانی راستییەکان بۆ سەرنجڕاکێشترکردنیان، پێشگری لە زانیاری نەگونجاو یان درووستبوونی قسە و قسەلۆکی درۆ بۆ هاندانی کارمەندەکان بۆ قەبوولکردنی گۆڕان، نموونەی ئەم چەشنە هەوڵدانە زیرەکانەیە. ئەگەر بەڕێوەبەری کۆمپانیایەکی گەورە، هەڕەشە لە کارمەندەکانی دەکا ئەگەر کەمبوونەوەی مووچە قەبووڵ نەکەن ئەو کۆمپانیاکە دادەخا و ئەگەر ئەم هەڕەشەیە درۆ بێ، بەڕێوەبەر کەڵکی لە هەوڵێکی زیرەکانە وەرگرتووە. لە لایەکی دیکەوە کڕینی کەسەکان و راکێشانی هاوکاریشیان شێوەیەکی هاوچەشنە بۆ پێکهێنانی گۆڕان. لەم شێوازەدا، هەوڵ دەدرێ رێبەری گرووپە خۆڕاگرەکان لە بەرامبەر گۆڕان دا، بە پێدانی رۆڵێکی سەرەکی بکڕنەوە.

بۆچوونەکانی ئەم کەسانە رەنگە نەبێتە هۆی دەرچوونی بڕیاری باشتر بەڵام ئەوان بە بەشداری خۆیان لە بڕیاردان سەبارەت بە گۆڕان، پێداگری لە سەر دەکەن. هەوڵی فێڵبازانە و کڕینی کەسانی دژ شێوازێکی تاڕادەیەك کەم تێچووە و شێوازێکی ئاسانە بۆ راکێشانی پیشتوانی ناڕازییان، بەڵام ئەگەر ئەم شێوازانە ئاشکرا بن بە هۆی رەفتاری ناشایستەوە، رەنگە بە زیانی بەڕێوەبەری رێکخراو تەواو بێ.

٦ — **زۆر (تۆپزی):** دوایین تاکتیکی زاڵبوون بە سەر خۆڕاگری کارمەندەکان لە بەرامبەر گۆڕان دا، تاکتیکی زۆرە. واتە بەکار بردنی هەڵە یان زۆری لـی کردن، بە شێوەیەکی راستەوخۆ لە بەرامبەر خۆڕاگران دا. ئەگەر بەڕێوەبەری لە دێرەکانی پێشوودا بەڕاستی بگاتە قۆناغێك کە ئەگەر کارمەندەکانی داشکانی مووچە قەبووڵ نەکەن، کۆمپانیاکان دادەخەن، لە

راستیدا لەم قۆناغەدا کەڵك لە تاکتیکی زۆری و تۆپزی وەردەگیردرێ. نموونەی دیکە لە تاکتیك بریتین لە: هەڕەشە لە گواستنەوە، هەڵوەشاندنەوەی بەرزکردنەوەی پلە و پایە، هەڵسەنگاندنی نەرێنی و ڕەتکردنەوە کار و کردەوە، یان هەڕەشە لە پێ نەدانی پێشنیارنامەی جیی ڕەزامەندی. تایبەتمەندی و کەم و کورییەکانی تاکتیکی زۆر تاڕادەیەك هەر ئەوانەن کە بۆ هەوڵی زەبرەکانە و کڕینی کەسەکان باسمان کردن.

وای دانێین گۆڕانێك کراوە، ئەگەر سەرکەوتوو بوو بێ، دەبێ پێویستییەکانی بارودۆخی تازە بە شێوەیەك سەقامگیر بن کە لەگەڵ تێپەڕینی کات و ماوە هەر وا زیندوو بمێنن. هەتا کاتێك کە ئەم قۆناغە بە وردی تێپەڕ نەکرابێ، ئەگەری ئەوە کە گۆڕان بۆ ماوەیەکی کورت بەردەوام بێ و کارمەندەکانی هەوڵ بدەن بگەڕێنەوە بۆ دۆخی سەرەتایی خۆیان یەکجار زۆرە. مەبەست لە **سەقامگیری دووبارە**[7](سەلماندنەوە، سەقامگرتنەوە)، سەقامگرتنی دۆخی تازەیە بە یارمەتی هێزە پاڵنەر و ڕاگرەکان.

سەقامگرتنەوە چۆن روو دەدا؟ بۆ وەدی هاتنی ئەو هێزە هەمیشەییانە دەبێ بە شێوەیەکی بنەڕەتی جێگرەوەی هێزە کاتییەکان بن. ئەوەش ڕەنگە، فۆڕمۆڵە کردنی هێزە پاڵنەر و ڕاگرەکان واتای پێ بدەن: بۆ وێنە، نەهێشتنی هەمیشەیی مووچەی بەڕێوەبەرانی بەرز یان لابردنی کاتژمێری چاوەدێری کردن بە شێوەیەکی هەمیشەیی بۆ بەهێزکردنی کەشێکی جیی متمانە و دڵنیایی لە ناو کارمەندەکان دا. لە یاسا و ڕێوشوێنی زاڵ بە سەر ڕەفتاری کارمەندەکان دا، پێویستە لە کاتی گۆڕان دا، بۆ بەهێزکردنی دۆخی نوێ چاوخشاندنەوە و کۆنترۆڵێکی باش هەبێ. هەڵبەت لەگەڵ تێپەڕینی کات نۆرمە گشتییەکان بۆ پاراستنی هاوسەنگی نوێ خۆیان دەردەکەون. بەڵام تا کاتی دەرکەوتنی ئەم خاڵی هاوسەنگبوونە، هۆکارەکانی گۆڕان پشت بە مێکانیزمە فەرمیترەکان دەبەستن.

ئایا هۆکاری سەرەکی هەن کە ئاستی بەردەوامبوونی گۆڕان دیاری بکەن؟ وڵام "بەڵێ"یە. بە چاوخشاندنەوەیەك بە سەر توێژینەوەکانی سەبارەت بە گۆڕان کۆمەڵێکی زۆر هۆکاری گونجاومان لەو بارەوە دەست دەکەون.[٧] سیستەمەکانی تایبەتی کردنی پاداش و مووچە زۆر گرنگن. بۆ وێنە ئەگەر مووچەکان چاوەڕوانییە کورتخایەنەکان وەدی بێنن، ئەو گۆڕانەی

---

7 .Refreezing

٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چواردەهەم، و. ك.

پێکهاتووە لانیکەم بۆ ماوەیەکی کورت درێژە دەکێشێ. ئەگەر گۆڕانێك پێویستە بپارێزرێ، پێویستی بە پشتیوانی گرەنتییەکە، ئەم کەسانە (گرەنتی) خۆیان دەبێ لە ئاستی بەڕێوەبەریی بەرزدا بن و رەوابوون بە گۆڕان ببەخشن. بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان دەریدەخەن هەر کە کەسانی متمانەبەخش و گرەنتی خۆیان لە جێ بە جێ کردنی پرۆژەیەك دەکێشنە دواوە، فشارێکی زۆر بۆ گەڕانەوە بۆ سەر دۆخی پێشوو (دۆخی هاوسەنگی یەکەم) درووست دەبێ. هەربۆیەش، کەمتەرخەمی لە گواستنەوەی زانیاری بۆ چاوەڕوانی تاکەکان لە دەرەنجامەکانی گۆڕان، پێویستە سەقامگیری دووبارە کەم بکاتەوە. فشارە بەکۆمەڵەکانیش خۆیان هۆکارێکی گرنگی دیکەن. کاتێك کارمەندەکان لەوە ئاگادار دەبنەوە کە کەسانێکی دیکە لە گرووپەکەیان دا گۆڕانیان قەبووڵ کردوە و سوورن لە سەری، ئەوانیش لەگەڵ ئەو گۆڕانەی پێکهاتووە هەست بە ئاسوودەیی و رەزامەندی دەکەن. دەروەستبوون بەرامبەر بە گۆڕان دەبێ ببێتە هۆی قەبووڵ و بەردەوامبوونی زۆرتری گۆڕان. هەروەك لە سەرەتاوە باس کرا، ئەگەر کارمەندەکان لە بڕیاری گۆڕان دا خۆیان بەشدار بن، دەکرێ چاوەڕوانی ئەوە بکەین کە بەرامبەر بە جێ بە جێ کردن و پراکتیزەکردنی سەرکەوتووانە گۆڕانێکی دەروەستانەی زیاتر لە خۆیان بنوێنن. ئەگەر گۆڕان تەنیا و تەنیا لە یەکێك لە یەکەکانی رێکخراودا بکرێ، ئەگەرێکی زۆر کەم هەیە کە بمێنێ و بەردەوام بێ. هەربۆیەش ئەگەر گۆڕان یەکەگەلێکی زۆرتردا بکرێ، رەوابوونی هەوڵەکان لە رەوتی گۆڕان دا زۆرتر دەبێ. ئەم هۆکارانە، بابەتێکمان وەبیر دێننەوە، ئەویش ئەوەیە کە رێکخراو سیستەمێکە و گۆڕانی پلانمەند کاتێك بە شێوەیەکی سەرکەوتوو روو دەدا کە هەموو بەشەکانی سیستەم، بۆ ئەو گۆڕانە پشتیوانی و یارمەتیدەر بن. ئەوەی کە دەبێتە هۆی ئەوە کە گۆڕان سەرکەوتنێکی زۆرتر وەدەست بێنێ، هاوسەنگی ورد و درووستی سیستەمە.

ئاوێتەکردنی یەکەی سێ لایەنە بۆ ناو هەموو ناوەندێکی ناوچەیی، دەکەوێتە ژێر کاریگەرییەکی زۆری کاردانەوەی گۆڕان. بەڵام تەنانەت کاریگەری بچووکترین گۆڕانیش دەتوانێ زۆر یەکە بگرێتەوە. بەشەکان و کارمەندەکانی دیکە دەکەونە بەر هەڕەشەوە. هێندێکیان هەست دەکەن بەشێك لە بەرپرسایەتییەکەیان لـێ ستێندراوەتەوە. هەموو گۆڕانەکان بە بێ سەرنجدان بە چۆنیەتی بچووك بوونیان، کاریگەری لە سەر بیاڤ و چوارچێوەکانی دەرەوەی ژینگەی خۆشیان دادەنێن. هیچ گۆڕانێك لە بۆشاییدا روو نادا. چاکسازییەکی بونیادیی لە یەکەی "ا"دا، گۆڕاوە بونیادییەکانی دیکەش لە لە یەکەی "ا" و هاوشێوەی ئەوە لە گۆڕاوە بونیادییەکانی "ب" و "ج" و... دەخاتە ژێر کاریگەرییەوە. ئەم

روانگە سیستەمییە، هۆکار و هەڵگرانی گۆڕان ناچار پابەند دەکا بەوەی کە لە کاتی پیادەکردن و جێ بە جێ کردنی گۆڕان پێداگری لە سەر تەنیا شوێنێك نەکەن بەڵکوو هەموو سیستەمی ڕێکخراوەکەیان لە بەرچاو بێ.

دابەشکردنی دەسەڵات: هاوتەریب و هاوشانی پرۆسەی گۆڕان لە قۆناغی جێ بە جێ کردن دا، بەشێك لە دەسەڵات لە کاتی بڕیاردان دا پێویستە بە کەسانێك بسپێردرێ کە لە ژێر کاریگەری ئەم گۆڕانەدان. هەربۆیە دەکرێ بەو مەبەستە بگەین کە دەسەڵاتەکەمان بە شێوەی جۆراوجۆر دابەش بکەین. یەکێك لە توێژەران حەوت شێوازی بۆ دابەشکردنی دەسەڵات، لە ژێر ناوی "ڕێکار" لە شێوەی دابەشکردنی دەسەڵات پۆلێنە کردوە. خشتەی ١ — ١٤ ئەم پۆلێنەکردنەمان نیشان دەدا.

دەسەڵاتی تاکەکەسی

١. شێوازی دەرکردنی بڕیاری ڕەسمی: کە بە بوونی دەسەڵاتی یاسایی فەرمی، بۆ جێ بە جێ کردنی گۆڕان لە سەر پۆستەکانی خوارووتری خۆی دەسەڵاتی خۆی دەنوێنێ.
٢. شێوازی جێگرتنەوە: کەسانێك لەیەك یان چەند پۆست و پلەیەکی سەرەکی ڕێکخراودا جیی کەسان و خەڵکێکی دیکە دەگرنەوە.
٣. شێوازی بونیادیی: گەرمترکردنی پەیوەندییەکانی کۆمەڵ و بەڕێوەبەری، بونیاد ڕۆڵەکان دەگۆڕێ و پەیوەندی نێوان بەردەستەکان و ئاستەکانی خوارووتریش حاشا هەڵنەگر دەکا.

دەسەڵاتی هاوبەش

٤. شێوازی بڕیاردانی بەکۆمەڵ: بەشداری لە لایەن ئەندامانی کۆمەڵ و جێ بە جێ کردنی کۆمەڵێك ڕێکار کە لە لایەن کەسانی دیکەوە خراوەتەڕوو.
٥. شێوازی چارەسەرکردنی پرسەکان بە شێوەی بەکۆمەڵ: دەرەتانێکی زۆرتر دەدرێ بە ئەندامانی هاوبەش و بەشدار بۆ ئەوەی لە جیاتی ئەوەی کە تەنیا و تەنیا لە نێوان ڕێکارەکان دا هەڵبژاردن بکەن، بۆ خۆیان گرفتەکانی خۆیان دەست نیشان بکەن و خۆیان چارەسەری بکەن.
٦. شێوازی باس و لێدوان لە سەر زانیارییەکان: زانیاری پەیوەندیدار و بەسوود بۆ کەسانێك کە گۆڕان لە سیستەمەکەیان دا پێك هاتووە لە ڕێگای هۆکارەکانی گۆڕانی نێوخۆیی یان دەرەکی ڕێکخراوە. لە وەها بارودۆخێك دا ئەندامانی ڕێکخراو بۆ ئەوە هان دەدرێن کە لێکدانەوە پێویستەکانیان لە زانیارییەکانەوە وەدەست بێنن و تێگەیشتنەکانی خۆیان لەبەرچاو بگرن.
٧. شێوازی ڕاهێنان و پەروەردەکردنی هەستیاربوون: ئەندامان بۆ زیاتر شارەزابوون لە پرۆسە تاکەکەسی و بەکۆمەڵەکان ڕادەهێندرێن. گریمانەی ئەوە دەکرێ کە گۆڕان لە پەیوەندییەکان و نموونەکانی کاریدا لە گۆڕان لە پەیوەندی تاکەکانەوە سەرچاوە دەگرێ.

خشتەی ١ -١٤ : دابەشکردنی دەسەڵات

بابەتەکانی چۆنیەتی بەڕێوەچوونی گۆڕان دەتوانن لە سەر هێڵێك نیشان بدرێن. دەسەڵاتی تاکەکەسی لە سەرێکی دایە کە دەسەڵاتی چڕ بە دەست بەڕێوەبەری بەزرەوەیە. لەم دۆخەدا کارگێڕی بەرزە کە دیاری دەکا چ شتێك و چۆن گۆڕان پێك بێ. لە لایەکی دیکەی ئەم هێڵە، شێوەی پێدانی دەسەڵاتە کە بەردەستەکان لە بنەڕەت دا لە دیاریکردن و هەڵبژاردنی ڕێگاچارەیەك بۆ گرفت یان پرسێك بەشدارن. لە خاڵی نێونجی ئەم هێڵەدا، دەسەڵات یان هێز بە دەست بەڕێوەبەری بەرزەوەیە بەڵام ئیزنی ئەوە بە بەردەستەکان دەدا کە بەشداری زیاتریان هەبێ.

دەرەنجامەکان

مۆدێلێك کە لە وێنەی ١ -١٤دا خراوەتەڕوو گۆڕان لە ئەنجام و شوێنەواری کاریگەری ڕێکخراوەیی پێکەوە دێنێتە گۆڕێ. ئەوە کە کاریگەری ئەرێنی، نەرێنی، کاتی یان هەمیشەیی دەبێ پەیوەندی بە قۆناغە سەرەتاییەکانەوەیە. بە بێ سەرنجدان بە دەرەنجامەکانی گۆڕان، مۆدێل خۆی چالاکە. پێویستی بە گۆڕان شتێکی هەمیشەیی و بەردوامە و هەروەها پێویستی بە کاردانەوەش هەر وایە. هەڵگری گۆڕانێکی سەرکەوتوو، بەردەوام لە هەوڵی ئەوەدایە کە سەرکەوتنەکانی خۆی ڕەنگ بداتەوە. هێزە تازەکان پێشوەخت بۆ درووستکردنی گۆڕانی زیاتر ئامادە کراون. ئەو مۆدێلە گۆڕانەی کە پێشنیارمان کردوە، بە هەر حاڵ، قەت کامڵ و پووخت نابێ.

پێشبینی گۆڕان لە لایەنە بونیادییەکانەوە

ڕێکخراوەکان دەتوانن ئامانج و ژینگەگەلێکی هاوچەشنیان هەبێ، بەڵام لە ڕهەندی ئاستی گۆڕانێکەوە کە وەخۆی دەگرن، جیاوازییەکی بەرچاویان تێدایە. بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان دەریدەخەن کە بونیادی ئەم ڕێکخراوانە ڕەنگە سەبارەت بە چۆنیەتی گۆڕان، ئاراستەی گرنگ بخەنەڕوو.

هایگ و ئایکێن[8]، لەم پەیوەندییەدا توێژینەوەیان کردوە کە گۆڕانی پلانمەند بە گۆڕان لە بەرهەمهێنانی خزمەتگوزاری و بەرهەمە تازەکان دا پێناسە دەکەن[8]. ئەو ڕێکخراوانەی کە ئەوان

8 .Hage & Aiken

توێژینەوەیان لە سەر کردن، زۆر و جۆراوجۆر بوون، هەرچەندە دۆزینەوەکانیان لە توێژینەوە و تاوتوێ کردنی دامەزراوە یارمەتیدەرەکان هەڵێنجابوو. لەم توێژینەوەیەدا پەیوەندی نێوان گۆڕاوە بونیادیی و ئاستی گۆڕانی پلانمەند کەوتبووە بەر سەرنج و وردبوونەوە. دۆزینەوەکانی هایگ و ئایکێن دەبێتە بابەتی سەرەکی باسەکی ئێمەش. **بانوما** و **زاڵتمەن**[9]یش سەبارەت بە گۆڕان — بونیاد توێژینەوەیان کردوە. ئەوان زنجیرەیە ئایدیایان هێنایە ئاراوە کە هەرچەندە بە شێوەی پڕاکتیکی تاقی نەکراونەتەوە، بەڵام پەیوەندییان بەو بابەتەوە هەیە کە ئێمە توێژینەوەمان لە سەر کردوە.[9] ئەو باسانەی خوارەوە لە توێژینەوەکانی ئەم دوو لێکۆڵەرە وەرگیراون.

ئاڵۆزی

هایگ و ئایکێن تێگەیشتن کە هەتا ڕێکخراو ئاڵۆزتر بێ، ئاستی گۆڕانی پلانمەندیش زۆرترە. ئەو شتە بۆچی وایە؟ ڕەنگە بە هۆی ئەوە کە زۆرتربوونی ئاڵۆزی، کۆمەڵێك بابەتی پەیوەندیدار بە هاوئاهەنگی پێك دێنێ و لە نێو پسپۆڕ جۆراوجۆرەکان دا هێندێك ناتەبایی و ناکۆکی درووست دەبێ و هەروەها بە هۆی ئەوە کە پسپۆڕان خوازیاری پاراستنی پێشکەوتنەکان لە چوارچێوەی خۆیان دان و دەیانەوێ ئەوانە پیادە و پڕاکتیزە بکەن. هەموو ئەم هۆکارانە دەبنە هۆی پاڵنەرێکی بەهێز بۆ گۆڕان:

١ — ئەگەر ڕێکخراو تاڕادەیەك ئاڵۆز بێ و ژمارەیەکی زۆر ئیدارە و یەکە، لە بڕیاردانەکان دا بەشدار بن، بۆ پێکهێنانی گۆڕان، ریسك (مەترسی) و بێ متمانەییەکی کەم هەیە. زۆرتربوونی ئاڵۆزی ئیزنی ئەوە دەدا کە ئەگەر گۆڕانێکی سەرکەوتوو روو نەدا، ڕەنگە ئەوانیتر سەرکۆنە و لۆمەی نەکەن. هەروەها ئەگەر پسپۆڕە جۆراوجۆرەکان لە پڕۆسەی دەرکردنی بڕیاردان دا بەشداری بکەن، هەموو کەس متمانەیەکی زۆرتر بە دەرچوونی بڕیارەکان دەکا.

٢ — کاتێك کە ئاڵۆزی زۆرە، هەوڵی هەڵگرانی گۆڕان بۆ ڕاگەیاندنی گۆڕانێك کە دەبێ روو بدا بۆ کۆمەڵە جۆراوجۆرەکان، بە مەبەستی ناساندنی بەها ڕاستەقینە و بەهێزەکان کە بە هۆی ئەو گۆڕانەوە وەدی دێن زیاتر دەبێ. هەتا ڕێکخراو ئاڵۆزتر بێ، جیاوازی قووڵ لە بەها،

---

٨ . . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چواردەهەم، و. ك.

9 . Bonoma & Zoltman

٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چواردەهەم، و. ك.

چاوەڕوانی و پێویستییەکانیش دا زۆرتر دەبێ. ئەگەر پێویستە دەربازبوون لە چەقبەستوویی روو بدا، پێویستە پەیوەندییەکان بە شێوەیەکی کاریگەر ولامدەری پێویستییە جۆراوجۆرەکانی کۆمەڵە خۆڕاگرەکان بێ. بە پێچەوانەش کاتێك ئاڵۆزی کەمە، یەکانگیرییەکی زۆرتر لە ناو ئەندامان دا هەیە، هەربۆیەش پەیوەندی هەڵگرانی گۆڕان دەکرێ یەکسان و گونجاو بێ.

٣ – کاتێك رێکخراو ئاڵۆزە، هەوڵەکانی گۆڕان بە چوارچێوە جۆراوجۆرەکانی رێکخراودا، رەنگە کەمتر قەبووڵ بکرێ و لە بەرامبەر گۆڕان لە ژمارەیەکی بەرتەسك لە یەکەکانی رێکخراودا، پرۆسەی بڕیاردان درێژتر و قووڵتر دەبێ. ئاڵۆزی زۆر خۆی بە واتای ئەوەیە کە جێ بە جێ کردنی گۆڕانێك، کۆمەڵێکی زۆرتر دەخاتە ژێر کاریگەرییەوە. هەربۆیەش رەنگە کاریگەرییە زیانهێنەرەکانیشی زۆرتر بن. ئەمە ترس لە داماوبوون بە هۆی زۆرتربوونی سەرچاوەی خۆڕاگری لە رێکخراودایە.

٤ – ئەو گۆڕانکارییانەی کە تایبەتمەندییەکانی تاڕادەیەك کۆمەڵە لاوەکییە جۆراوجۆرەکانیش دەگرێتەوە، بە بەراورد لەگەڵ ئەو گۆڕانکارییانەی کە تایبەتمەندییەکانی تەنیا یەکەیەك دەگرێتەوە، زۆرتر دەکرێ قەبووڵ بکرێن. گۆڕانێك کە ویستی ژمارەیەکی زۆر لەوانەی کە سوودمەند دەبن لیی وەدی بێنێ، پشتیوانی زۆرتری لێ دەکرێ.

٥ – ئەگەر ستراتیژییەکی گۆڕان بێتە ئاراوە کە بە شێوەی بەش بەش پیادە و رەچاو بکرێ، هەوڵێکی زۆر زیاتر لە لایەن یەکە جۆراوجۆرەکانەوە بۆ وەدیهانی گۆڕانی مەبەستمان روو دەدات. بەش بەشکردنی ستراتیژییەکی گۆڕان ئیزنی ئەوە بە گرووپێك دەدا کە بە بێ پێویستی بە هاوئاهەنگی گشتی گرووپە لاوەکییەکانی دیکە بۆ جێ بە جێ کردنی گۆڕان هەوڵی خۆیان بدەن.

٦ – هەرچەند رێکخراو ئاڵۆزی زۆرتری تێدا بێ، ستراتیژی گۆڕان ئەگەر بیەوێ قەبووڵ بکرێ دەبێ شیاوی نەرم و نیانی و هێوربوونەوەشی تێدا بێ. ئەگەر گۆڕانێك بتوانێ خۆی لەگەڵ پێویستی یان دۆخە جۆراوجۆرەکان دا بگونجێنێ، ئەگەری قەبووڵ کردنی بۆ بەردەوامبوونی زۆر زیاترە.

فەرمی بوون

هایگ و ئایکێن تێگەیشتن کە فەرمی بوون و حەزکردن لە گۆڕانی پێچەوانەش پێکەوە پەیوەندییان دەبێ، واتە ئەگەر ئاستی فەرمی بوون بچێتە سەر، رادەی گۆڕانی پلانمەند و بەرنامەش کەمتر دەبێتەوە. هەڵبەت ئەم دیاردەیە لەگەڵ ئەو شتەدا کە کەسێك چاوەڕوانیەتی دەکرێ بگونجێ. یاسا و رێوشوێنی زۆرتر، توند و تیژی و نەگۆڕبوونی زۆرتر لە رێکخراودا

پێك دێ. فەرمی بوونی زۆر کۆمەڵێك شێوازی نوێ دەرەنجامی شتەکان دەکاتە نووسراو و دەمێنێتەوە. سەرەڕای ئەم فەرمی بوونە زۆرە ڕێکخراو سەقامگیر دەکا و دۆخی هەنووکەییش بەهێزتر دەکا. ڕێکخراو زۆرتر جێی متمانە دەبێ و لە جاران زیاتر دەتوانێ پێشبینی بکا، بەڵام لە بەرامبەر هێزەکانی گۆڕان دا کەمتر دژکردەوە لە خۆی نیشان دەدا.

بانوما و زالتمەن باسی ئەوەیان کرد کە فەرمی بوونی زۆر دەستپێکی گۆڕان کز و لاواز دەکا و هێندێك بنەمای پێشنیاریشیان لەمبارەوە بەم شێوەیەی خوارەوە خستەڕوو:

١ — **ڕێکخراوێك کە فەرمی بوونی زۆری تێدایە، بۆ زاڵبوون بە سەر گۆڕانی بنەڕەتیدا جۆرێك مێکانیزم (ڕێ و شوێن)ی هەیە.** گۆڕانێکی بنەڕەتی گۆڕانێکە کە لە گەڵ ڕێکارەکانی بەردەستمان جیاوازە. ناهاوسەنگی زۆر، گۆڕانی بنەڕەتی زۆرتریشی دەوێ. تا کاتێك کە گۆڕانی بنەڕەتی بە هۆی ڕێ و شوێنی فەرمی کردنی ڕێکخراوەوە ڕەوایی پێ نەدرێ، بڕیاردەرەکان بیری بەڕێوەچوونیشی ناخەنە مێشکیانەوە. بەمشێوەیە، ئەگەر گۆڕان، دەرەنجامێکی باشی نەبێ، ئەوان دەتوانن بەشێك لە بەرپرسایەتی ئەوە بگەڕێننەوە بۆ سەر سیستەمی ڕێ و شوێنی چینەکانی ناو ڕێکخراو.

٢ — **فەرمی بوونی زۆر، ئەو گۆڕانکارییانە بە سەرنجڕاکێش دادەنێ کە بکرێ بگەڕێنەوە و دابەش بکرێن.** تایبەتمەندی گەڕانەوەی گۆڕان دەرەتانی ئەوە بە ڕێکخراو دەدا وەك دەرەنجامی گۆڕانێك، ڕێ و شوێن و یاسای گۆڕاو جارێکی دیکەش داڕێژێتەوە.

٣ — **ئاستی دەروەستبوونی بەرز بەرامبەر بە گۆڕان و فەرمی بوونی زۆری ڕێکخراو، قۆناغی بڕیاردانی درێژتری دەوێ و قەبوولکردنی بە تەواوی کەمترە.** فەرمی بوونی زۆر کۆمەڵێك لەمپەر لە سەر ڕێگای گۆڕان پێك دێنێ. ئەگەر گۆڕانێك دەبێ قەبووڵ بکرێ، ئەم لەمپەرانە پێویستە روون بکرێتەوە کە ئەم شتە پرۆسەیەکی درێژخایەنە.

٤ — **پێکەوە گونجانی زۆرتری گۆڕان لەگەڵ یاسا و ڕێوشوێنی ڕێکخراوێك دەبێتە هۆی وەرگرتنی زۆرتری گۆڕان.** ئەگەر گۆڕانەکان لاوەکی بن (بنەمایی نەبن) خۆڕاگرییەکی کەمتری بەدواوە دەبێ.

ناوەندێتی (ناوەندگەرێتی[٩])

هایگ و ئایکێن تێگەیشتن کە ناوەندێتی لەگەڵ گۆڕانی پلانمەندا پەیوەندییەکی پێچەوانەی هەیە. بە پێی روانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ، خاوەن دەسەڵاتەکان لەوە تێگەیشتن کە بە قازانجیانە پێش لە گۆڕان بگرن، چونکە گۆڕانە بونیادییەکان دابەشکردنی دووبارەی دەسەڵاتی بەدواوە دەبێ.

بانوما و زالتمەن لەگەڵ ئەم دەرەنجامگرتنە هاودەنگ بوون و چەند پێشگریمانەشیان پێشنیار کرد:

١ – لەو گۆڕانکارییانەی کە دەروەستبوونێکی بەهێز و بەرینی دەوێ بۆ ئەوەی بە شێوەیەکی کاریگەر جێ بە جێ بکرێ، بۆ سەرکەوتن لە پیادەکردن و پڕاکتیزەکردنیدا، پێویستە بڕیاردان بە شێوەیەکی ناوەندڕەتێن و ناناوەندی بێ. ئەم بابەتە لەگەڵ تیۆرییەکانی سەرەتای ئەم باسە سەبارەت بە بەهای بەشداریکردن یەك دەگرێتەوە. زۆرتربوونی بەشداری کردن دەبێتە هۆی ئەوە کە ژمارەیەکی زۆرتر لە ئەندامان بۆچوونی خۆیان بڵێن و دەرەوەستبوونیان زۆرتر بێ.

٢ – بونیاد زۆر چڕەکان، لە لایەنی قەبووڵکردن و گەڕانەوەی کاردانەوە و هەروەها کاریگەری گۆڕانەوە گرنگییەکی زۆریان هەیە. تاکەکان لە یەکەکانی ئاستی خواروو لە هیرارکی ڕێکخراودا سەبارەت بە دەرچوونی بڕیار سەبارەت بە کەسێکی تایبەتی لە نێو دەبا کە کۆمەڵەکانی دیکە لە ڕێکخراودا تاڕادەیەك بۆ هەمیشە دەخاتە ژێر کایگەرییەوە یان ڕێکخراو وەك کۆیەکی گشتی، ئەگەر گۆڕان بکرێ و پاشان ڕاوەستێ، بێ مەیل دەبێ.

تیۆرییەکی وەسفیی بۆ گۆڕینی ڕێکخراوەیی

بە پیی ئەم بۆچوونە، زۆربەی باسەکەمان سەبارەت بە گۆڕانی ڕێکخراوەیی خۆی لە خۆیدا گەشبینانە بووە. لە حاڵێك دا ئێمە ئاماژەمان بەو ڕاستییە کرد کە گۆڕان زۆربەی کاتەکان لەگەڵ خۆڕاگری بەرەوڕوو دەبێتەوە و ئەوەی ئێمە باسی گۆانمان کرد، دەکرێ ڕەخنەی لە سەر بێ چونکە بە پیی پێشگریمانە عەقڵانییەکان هاتۆتە ئاراوە و ئەوەش خۆی ساویلکانە دێتە بەر چاو. بۆ وێنە ئێمە ئاماژەمان بەوە دا کە بەڕێوەبەران بۆ دەستپێکی گۆڕان هان دەدەرێن، چونکە پێداگری لە سەر کاریگەردار بوون دەکەنەوە و گۆڕانیش پڕۆسەیەکی چالاك و بەردەوامە کە لە پێویستی ڕێکخراو بۆ خۆگونجاندن و خۆڕێکخستن لەگەڵ گۆڕانکارییە بەردەوامەکان لە ژینگەی خۆیەوە سەرچاوە دەگرێ.

ژمارەیەکی زۆر کەم، بەڵام ڕوو لە زیادی تیۆری داڕێژەری ڕێکخراو هەن کە پێشنیار دەکەن ئەم گریمانانە لەگەڵ ڕاستی یەك ناگرنەوە. ئەوەشمان لە بیر بێ مەبەستی ئەم کتێبەش ئاوڕدانەوە لە ڕاستییەکانە، هەربۆیەش، ئەم بەشەی ئێستا چاوێك بە سەر تیۆری وێناکردنی گۆڕانی ڕێکخراوەیی دا دەخشێنێتەوە کە سەقامگیر(چەقبەستبوو)ی و نەبوونی گۆڕان تایبەتمەندییەکی زۆرینەی ڕێکخراوەکانە. جیا لەوەش، ڕێکخراوەکان نەرم و نیانی بەردەوام لە

دژکردەوەیان بەرامبەر بەو گۆڕانکارییانە نیشان نادەن کە لە ژینگەیان دا روو دەدەن. کاتێك گۆڕانێك روو نادا، رەخنەگران دەڵێن پێکهێنانی گۆڕان زۆر بووە، بە شێوەیەك کە دەرەتانی دژکردەوە بەرامبەری نامێنێ. بە کورتی بابەتی ئەم باسەی ئێستا ئەوەیە کە رێکخراوەکان بە درێژایی کات زۆر نەگۆڕ و چەقبەستوو و کاتێك کە گۆڕان دەست پێ دەکا ئەو گۆڕانە لە جیاتی ئەوەی کە بەردەوام و بەرە بەرە بێ، لەپڕ و لەنەکاوە.

چەقبەستوویی دەبێتە هۆی ناچالاکبوون

رێکخراوەکان بە سەرەنجدان بە چییەتی جۆراوجۆریان، خۆپارێزن.[10] ئەوان چالاکانە لە بەرامبەر گۆڕان دا خۆ رادەگرن. دەزانم زۆر نموونەی لەو چەشنەت دیون. دامەزراوە دەوڵەتییەکان دەیانەوێ ئەو چالاکییانەی کە ئێستا خەریکە دەیانکەن، کەم و زۆر درێژە پێ بدەن، جا چ پێویستی بە خزمەتیان بگۆڕێ یان هەر وا بمێنێتەوە. ئایینەکان بە درێژایی مێژوو زۆر بە توندی خۆیان هەر وا پاراستوە. هەوڵدان بۆ گۆڕینی بنەما گشتییەکانی کلیسا (کەنیسە)کان پێویستی بە پشتکار و بوێرییەکی زۆرە. ناوەندەکانی پەروەردەکردن کە خۆیان دەبنە هۆی بڵاوبوونەوەی بیرو هۆشیاری و بردنە ژێر پرسیاری بنەما باوەکان، ئەوانیش هەر خۆیان زۆر بە توندی لە بەرامبەر گۆڕان دا خۆڕاگری دەکەن. سیستەمەکانی راهێنان و پەروەردەکردنی قوتابخانەکان تەکنەلۆژیا و ئامرازە بەکاربراوەکانیان شتی پەنجا ساڵ لەوە پێشی خۆیانن. زۆرینەی کۆمپانیا بازرگانییەکان زۆر بە توندی لە بەرامبەر گۆڕان دا خۆڕاگری دەکەن.

بۆچی رێکخراوەکان لە بەرامبەر گۆڕان دا خۆڕاگری دەکەن؟ لانیکەم لەبەر چوار هۆ وا دەکەن: یەکەم ئەوە کە ئەندامان دەترسن ئەوەی کە هەیانە لە دەستی بدەن. خاوەن دەسەڵاتەکان، لەو کەسانەن کە خراپترین دۆخیان بۆ دەستپێکردنی گۆڕان هەیە، وەك خۆیان لە ئەوانیتر زیاتر ئەوەی هەیانە لە دەستی دەدەن. دووەم، زۆربەی رێکخراوەکان داڕشتنی بونیادیی بۆڕۆکراتیك (دیوانسالار)یان هەیە. بونیادی ئەم رێکخراوانە خاوەن مێکانیزمێکە کە دەبێتە لەمپەر بۆ پێکهاتنی گۆڕان. سێیەم، زۆرێك لە رێکخراوەکان خۆیان لە بەرامبەر گۆڕان دا دەپارێزن. دواجار، کولتووری رێکخراوەیی لە بەرامبەر گۆڕان دا خۆڕاگری لە خۆی نیشان دەدا. ئیزن بفەرموون با بە وردی باسی هەر کام لەم باسانە بکەین.

---

١٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چواردەهەم، و. ك.

هەموو چەشنە گۆڕانێك دەتوانێ هەڕەشەیەکی جیددی بێ لە سەر خۆشبژی و دابینبوونی ئابووری، ئاسایش، پەیوەستبوونی کۆمەڵایەتی یان بارودۆخی کۆمەڵایەتی کارمەندەکان. گۆڕان دەتوانێ ببێتە هۆی لە دەستدانی پارە، هاورێ و پەیوەندیی کاری بەکۆمەڵ و هەرەوەزییان. چونکە کارمەندەکان سەرمایەیەکی زۆریان لە لێهاتوویی تایبەتی دا هەیە، گۆڕان دەتوانێ بەرژەوەندی تاکەکسییان بخاتە بەر مەترسیەوە. زۆر کەم کەسی وا هەیە کە ئامادە بێ دەست لە پۆست و تایبەتمەندییە تایبەتییەکانی پیشەکەی ئێستا هەڵگرێ. هەربۆیەش رەنگە گەورەترین ترس، لە دەستدانی پۆست و تایبەتمەندی تایبەتی بێ کە لە ئاستەکانی بەڕێوەبەریدا هەن. یەکێك لە خاوەنڕاکان باسی ئەوەی کردوە کە هۆی چیە بەڕێوەبەر بەرزەکان هەم لە بەرامبەر گۆڕان دا خۆڕاگری دەکەن و هەم هەوڵ دەدەن هێماکانی گۆڕانیش خەوشدار بکەن.

ئەوان کۆمەڵێك بەرژەوەندی گرەنتی کراوی گرنگیان هەیە. ئەگەر مێتۆد، ستراتیژی و ئامانجەکانی ئێستا هەڵە دەربچن، سەرکۆنە دەکرێن و لەسەریان دەکەوێ. هەڵوێست گرتنی دووبارە، هەڕەشە لە دەسەڵاتداریێتیان دەکا، بەرزبوونەوە و سەرکەوتنە پیشەییەکانی سەرووتر لەوان، وایان تێدەگەیەنێ کە لێهاتوویی پسپۆڕی بەرزتریان لە کەسانی دیکە هەیە. پسپۆڕییەکەیان ئێستا کاتی بە سەر چووە، هەربۆیەش ئەزموونە تاکەکەسی و کڕیار، سەردانکەر، تەکنەلۆژیا و بەردەستەکانیان شتی رابردوون. ئەوان لە کاناڵ و شوێنی جۆراوجۆرەوە زانیاری وەدست دێنن کە رووداوەکان ئەوان راناگوێزێ و زۆرتر لەگەڵ بەڕێوەبەرانی بەرز کە ئەوانیش هەر لە ژێر ئەم زەخت و فشارەدان پەیوەندییەکی گەرم و دۆستانە درووست دەکەن.[١١]

سەرەڕای ئەوەش راستی ئەوەیە کە داڕشتنەوەی دووبارەی بونیادی سەرەکی تاڕادەیەك هەمیشە گۆڕان بەڕێوەبەری باشتری بەدواوەیە، هەربۆیەش هیچ جیی سەرسوڕمان نیە ئەگەر بەڕێوەبەران خۆیان ببنە لەمپەری سەرەکی بۆ درووستبوونی گۆڕان.

پێشتر ئەو دەرەنجامەمان وەرگرت کە ١- بیرۆکراتییەکان لە کۆمەڵگای ئێمە نەخشە و داڕشتنی بونیادیی باون، ٢ — بیرۆکراتییەکان بۆ ئەنجامدانی کار و چالاکییە دووبارەکراوەکان دادەنرێن. دیاردە نوێ و تازە لە دۆخی ئێستادا لەگەڵ بیرۆکراتییەکان دا ناگونجێن. ئەم دوو

---

١١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چواردەهەم، و. ك.

راستییه، باس لەوە دەکەن کە گۆڕان، ڕەنگە لە ڕێکخراوەکان دا کەمتر ڕەچاو بکرێ. بە تایبەتی تەکنەلۆژیا ستانداردەکان، فەرمی بوونی زۆر و سیستەمەکانی کرێ و مووچە و بەهادۆزینەوە لە بیرۆکراتییەکان دا، زۆر بە توندی بەر بە قەبوولکردنی مەترسی و ریسك دەگرێ و هاندەر نیە بۆ جێ بە جێ کردنی چالاکی و هەوڵی تازە و جۆراوجۆر.

لە بەشی پێشوودا بە تێرو تەسەلی باسی ئەوەمان کرد کە ڕێکخراوەکان بە چ شێوەیەك دەتوانن ژینگەی خۆیان بەڕێوە ببەن. زۆر روون و ئاشکرا، گەلێك ڕێکخراوی گەورە و بەهێز، بۆ کەمکردنەوەی وابەستەیی و پەیوەستبوونیان بە ژینگە سوود لە دەسەڵاتەکەیان وەردەگرن. ئاشکرایە، ئەم کارەش، پێویستی ئەوانە بۆ خۆگونجاندن لەگەڵ گۆڕانکارییەکان لە ژینگەدا کەم دەکاتەوە.

دواپین هۆکار کە ئێمە پێمان وایە لە بەرامبەر گۆڕان دا خۆڕاگری دەکا، کولتووری ڕێکخراوەییە. هەروەك لە بەشی ١٦دا باسی دەکەین، هەموو ڕێکخراوێك کولتوورێکی تایبەت بە خۆی هەیە کە ئەو شتەی پیی باش و درووستە و هەروەها رەفتاری گونجاو و هەڵسوکەوتی شیاو دەستنیشان و پێناسە دەکا. کاتێك کارمەندێك(تاك) فێری کولتووری ڕێکخراوەیی خۆی دەبێ، (کە چەندین مانگ درێژە دەکێشێ) ئەوان دەزانن دەبێ چ کارێك بکەن. چونکە کولتوور کارمەندەکە فێر دەکا و تیی دەگەیەنێ کە چ شتێك گرنگە و چ شتێك گرنگ نیە، جۆرێك سەقامگیری رەفتاری پێك دێنێ کە دەبێتە هۆی خۆڕاگری لە بەرامبەر گۆڕان دا.

بە کورتی وا دیارە، گۆڕانی پلانمەند لە ڕێکخراودا، زۆرتر وەك تیۆری باسی دەکرێ نەك لە پراکتیك دا. هۆکارەکانی دژی گۆڕان دەبنە هۆی راوەستان و ناچالاکبوونی ڕێکخراو و دەرەنجامی نەگۆڕبوون و ناسەقامگرتوویی لەوەش زیاتری لــێ دەکەوێتەوە کە چاوەڕوانی دەکرێ. هەڵبەت چالاك نەبوون هەمیشەش هەر خراپ نیە. ڕێکخراوەکان پێویستییان بەوەیە لە بەرامبەر هەر گۆڕانێکی ژینگەیی دا تاڕادەیەك دژکردەوە لە خۆیان نیشان بدەن. هەموو ڕێکخراوێك بۆ بەجێگەیاندنی ئەرکی خۆی پێویستی بە سەقامگرتوویی هەیە. ئەگەر ڕێکخراوێك لە بەرامبەر هەموو چەشنە پاڵنەرێکی گۆڕان دا، دژکردەوە لە خۆی نیشان بدا، سەقامگیری و ئاکار و هەڵسووکەوتی کۆنترۆڵ کراوی دەروون ڕێکخراوەیی لە دەست دەدا.

تەبابوونی نێوخۆیی پێویستی بە گۆڕانی بنچینەیی هەیە

هەروەك لە بەشی ٩دا باسمان کرد، لە بنەڕەت دا ژمارەیەکی زۆر کەم نەخشە و داڕشتنی بونیادیی بۆ ڕێکخراوەکان هەیە. هەروەها ئەوەشمان باس کرد کە ئەم نەخشە بونیادییانە کۆمەڵێك توخمی هاوبەش و تەبا و ڕەبایان پێکەوە هەیە. ئەگەر تۆ ئەم تەباییەی نێوان توخمەکان بە هۆی گۆڕانەوە خەوشدار بکەی، نەخشەی بونیادیی لە دۆخی هاوسەنگی یەکەمی دەچێتە و شیرازەی تێك دەچێ. لە لایەکی دیکەوە، ئەگەر ئەم توخمانە بە شێوەیەکی بەرە بەرەیی و بە شێوەیەکی ڕێك و پێك بگۆڕدرێن، فرەچەشنییەکی زۆر لە نەخشەی بونیادیی ڕێکخراودا پێك دێ. لە حاڵێك دەزانین هەموو ڕێکخراوەکان تایبەتی نین و ئەوان پێیان خۆشە لە نێوان تەکنەلۆژیا، نموونەکانی دەسەڵات، چوارچێوەی کۆنترۆڵ، ئاستی پسپۆڕیگەری، ستانداردکردن و فەرمی کردن و هەروەها توخمە سەرەکییەکانی دیکەی بونیادکەیان جۆرێك پێکەوە گونجان و تەبایی نێوخۆیی پێك بێنن.[12] شارەزایی و تێگەیشتنی ئەم بابەتە کە توخمەکانی بونیادی ڕێکخراو پێویستیان پێیەکی کە پێکەوە دەگونجێن و لە نێوخۆدا پێکەوە هاوسەنگییان هەیە، کارکردێکی یەکجار زۆریان بۆ گۆڕانی ڕێکخراو هەیە.[13] ئیزن بفەرموو چاوێك بەو واتایانەدا بخشێینەوە کە لەگەڵ باسەکەی پێشوومان دا سەبارەت بە سەقامگرتوویی تێکەڵ بە یەکتری بوون.

بەڕێوەبەری دەتوانێ، ئەگەر دەرەتانی بۆ ڕەخسا، بۆ پێکهاتنی گۆڕان، بە هۆی تێچووی زۆر و کاریگەری خراپ کە لە سەری دەوەستێ و بە هۆی ئەوە کە هەڕەشەیە لە سەر کۆنترۆڵی بەڕێوەبەری لە ڕێکخراودا، خۆی لە گۆڕان ببوێرێ. ئەگەر ڕێکخراو لەگەڵ ژینگەیەك دا بەرەوڕوویە، دەبێ چاوەڕوانی ئەوەشی هەبێ کە لە قۆناغی یەکەم دا، بەڕێوەبەری بۆ کەمکردنەوەی پەیوەستبوونی ڕێکخراوەکەی بە ژینگەوە، هەوڵی خۆی بخاتەگەڕ. بەڵام، تەنانەت گەورەترین و بەهێزترین ڕێکخراوەکانیش ناتوانن بە تەواوی بەڕێوەبەری ژینگەی

١٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چواردەهەم، و. ك.

١٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چواردەهەم، و. ك.

خۆیان بن (ژینگەیان بە تەواوی بخەنە ژێر دەسەڵات و کۆنترۆڵەوە) و کەواتە ڕێکارە کارگێڕییەکان، لە بنەڕەت دا دوو جۆرن و بەڕێوەبەریی دەتوانێ بۆ گونجانی ڕێکخراوەکەی لەگەڵ گۆڕانکارییەکانی ناو ژینگە، بە شێوەیەکی بەرە بەرەیی ژینگەی خۆی بگۆڕێ.[14] ئەم بابەتە هاوسەنگی ژینگەیی پێك دێنێ بەڵام ناتەبایی نێوخۆی دروست دەکا. ڕێکارێکی دیکەی ئەوەیە کە تا کاتێك پێویستییەکی زۆر و ڕەها بۆ گۆڕان هەست پێ ناکرێ، وەدوای دەدا و پاشان بە شێوەیەکی گشتی جێ بە جێی دەکا. ئەم بابەتە دەبێتە هۆی سەقامگیری و تەبایی نێوخۆیی دەپارێزێ بەڵام هاوسەنگی ژینگەیی بە باشی پێك ناهێنێ.

هەڵبژاردن لە نێوان ئەم دوو ڕێکارەدا دەسەڵاتی بەڕێوەبەری دەخاتە سەر دوو ڕێیانێك. ئەگەر بەڕێوەبەری لە لایەك خوازیاری گۆڕانێکی زۆر بێ و لە لایەکی دیکەوە بیەوێ کاریگەری ڕێکخراوەیی خۆی بە لوتکە و بەوپەڕ بگەیەنێ، ئەگەر هەڵبژاردنەکە لە نێوان "گۆڕین" و "نەگۆڕین"دا بێ، چاوەڕوانی ئەوە لە بەڕێوەبەری دەکرێ کە دۆخی هەنووکەیی ڕاگرێ، بەڵام ئەم ڕێکارە ناکرێ و جێ بە جێ نابێ. بەڕێوەبەران بە مەبەستی ڕەزامەندبوون لە کاریگەرداربوونی ڕێکخراوەیی ئاستێك و ڕادەیەك لە گۆڕان دەبێ قەبووڵ بکەن. بەڵام کاتێك کە هەڵبژاردنی نێوان گۆڕانی بەردەوام و گۆڕانی کاتی بێ، بڕیاردانەکە ئاسانە، بەڕێوەبەریی ئەوەی دوایی هەڵدەبژێرێ.

ئێستا دەتوانین ڕوانگەی وێنایی گۆڕانی ڕێکخراوەیی باس بکەین: ڕێکخراوەکان قۆناغی ڕاوەستاو و ناچالاکی دوور و درێژیان هەیە کە لەوان کۆمەڵێك قۆناغی کورتخایەنی پڕ لە گۆڕانکاری گشتی و کامڵ بەرچاو دەکەوێ.

خاڵێك سەبارەت بە ڕوانگەی دەسەڵات – کۆنترۆڵ

بە چ شێوەیەك تیۆری وێنایی گۆڕانی ڕێکخراوەیی لەگەڵ ئاراستەی دەسەڵات – کۆنترۆڵ سەبارەت بە داڕشتن و نەخشەی ڕێکخراوەیی یەك دەگرێتەوە؟[15] لایەنگرانی تیۆی دەسەڵات – کۆنترۆڵ لەگەڵ ئایدیای وێستاوی (رکود) و ناچالاکبوونی ڕێکخراوەیی هاودەنگن. ئەوان باسی

---

١٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چواردەهەم، و. ك.

١٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی چواردەهەم، و. ك.

ئەوە دەکەن کە خاوەن دەسەڵاتەکان بۆ گۆڕینی دۆخی پێشوو بەڵگە و هۆیەکی زۆر کەمیان بەدەستەوەیە. دۆخی هەنووکەیی کۆنترۆڵ دەپارێزێ و پشتیوانی لە بەرژەوەندی خاوەن دەسەڵاتەکان دەکا. بەڵام لایەنگرانی دەسەڵات — کۆنترۆڵ سەقامگیری نێوخۆیی لە نێوان توخمە بونیادییەکان دا لەبەرچاو ناگرن و پشت گوێی دەخەن و لە بەرامبەر ئەوەدا پێداگری لە سەر نەبوونی پلان لە گۆڕانی پلانمەند و بە بەرنامەدا دەکەن و باسی ئەوە دەکەن کە گۆڕان لە جیاتی ئەوەی وڵامدانەوەیەك بێ بە ژینگە، جۆرێك لە دەستدانی کۆنترۆڵی بەرەی دەسەڵاتدار و زاڵە لە رێکخراودا.

لەوەڕا کە کاریگەرداربوون لە روانگەی کەسانێکەوە کە تاوتوێیان کردوە لەگەڵ ئەم پێشگرمانەیە تێکەڵە کە هەموو چەشنە گۆڕانێکی بونیادیی دەبێ کارکردێکی بەزر و زۆر گرەنتی بکا و ئەم بۆچوونە راست و واقیعبینانە نیە. هەربۆیەش، روانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ دەتوانێ باسی ئەوە بکا کە گۆڕانکارییە بونیادییەکان کە روو دەدەن یان بە پلانە یان ئەوەی کە وڵامێکە لە رەوتی ئاسانکاری کارامەیی تەکنیکی یان ویست و پێویستییە ژینگەییەکانە. بە کورتی تیۆری دەسەڵات — کۆنترۆڵ بریتیە لە:

گۆڕان دژکردەوەیەکە لە بەرامبەر ئەو داخوازییانەدا کە لە لایەن سوودمەندە نێوخۆیی و دەرەکییەکانی رێکخراوەوە پێك دێ. واتە گۆڕان دۆخێکی دژکردەوەیی (کارلێکی پێچەوانە)ی هەیە نەك دۆخی پێشبینی کراو. بە کردەوە گۆڕانی پلانمەند و بە بەرنامە پرۆسەیەکە لە ١ — گۆڕان کە بە یارمەتی ٢ — پلانێك بەڕێوە دەچێ کە رەوایی بەم گۆڕانە دەدا و پێداگری لە سەر دەکا. هەروەك لە باسی ٨ دا سەبارەت بە ئامانجەکان ئاماژەمان بەوە کرد کە ئامانجەکان، واتایەکن کە بە هەوڵێك دەدرێن، بەڵام زۆربەی کاتەکان پاش ئەوەی کارە جێ بە جێ بوو ئەو ناوەی لـێ دەنرێ. کەواتە کاتێك کە گۆڕان لە دژکردەوە بە داخوازی کۆمەڵە بەهێزەکان دەکرێ، لە شێوەیەکی یاسایی و قاییم و پتەودا جێ بە جێ دەبێ: ئەو گۆڕانەش جۆرێك روو دەدا کە لەگەڵ ئامانجەکانی زۆرتربوونی کاریگەری رێکخراوەیی زۆرتر دەگونجێ و یەك دەگرێتەوە.

فشارەکان بۆ پێکهێنانی گۆڕان لە هەموو لایەکی بەرەی زاڵ و دەسەڵاتدارەوە سەرچاوە دەگرێ. ئەگەر خاوەن دەسەڵاتەکان ناتوانن ئەم فشارانە راگرن، گۆڕانکاری جێ بە جێ دەبێ. رەنگە داخوازی بەرەی دەسەڵاتیش لەخۆ بگرێ، بەڵام ئەوان کۆنترۆڵی خۆیان لە سەر رێکخراو لە دەست بدەن. کاتێك کە ئەم گۆڕانکارییانە لە دژکردەوە بەرامبەر بە زەخت و فشارە

دەرەکییەکان کران، پێیان خۆشە وەك گۆڕانی پلانمەند و گونجاو لەگەڵ ئامانجەکانی ڕێکخراودا بۆ باشترکردنی کارکرد و کارایی، ئەو گۆڕانانە روو بدەن.

پوختە

بەڕێوەبەریی گۆڕان پێداگری لە سەر گۆڕانی بونیادیی پلانمەند و بە بەرنامە دەکا. ڕێکخراوەکان بۆ ئەوەی کاریگەرییان هەبێ پێویستیان بە گۆڕان و خۆگونجاندن لەگەڵ هەلومەرجی گۆڕاوی خۆیان هەیە.

کۆمەڵێك هۆکاری دەتوانن گۆڕان دەست پێ بکەن. هەڵگرانی گۆڕان، کەسێك یان کەسانێکن کە گۆڕانی بونیادیی پێك دێنن. هەڵگری گۆڕان، ستراتیژی بەرنامەی پێکهێنانی گۆڕانی بونیادیی، تەکنەلۆژیایی و ڕێکخراوەیی هەڵدەبژێرێ و جێ بە جێ بوونی گۆڕان پێویستی بە دەرچوون لە چەقبەستوویی، هەنگاونان و چوون بەرەو دۆخی نوێ و سەقامگیرکردنی دۆخی بەرهەمهاتووە بە مەبەستی بەردەوامبوون و هەمیشەیی کردنی ئەو دۆخە و هەروەها پێویستی بەوەشە کە دەسەڵات بە چ شێوەیەك لە پرۆسەی گۆڕان دا دابەش بکرێ.

بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان وای دەردەخەن کە ئەگەری ڕوودانی گۆڕان لەو ڕێکخراوانەدا زۆرە کە ئاڵۆزییەکی زۆر، فەرمی بوونێکی کەم و دۆخێکی ناناوەندی و ناوەندڕەتێنیان تێدایە.

سەرەڕای هەموو ئەو وردبینی و سەرنجدانەی کە لە لایەن تیۆری داڕێژەرانەوە لە گۆڕان دراوە، ڕێکخراوەکان زۆرتر دۆخی نەگۆڕی و چەقبەستبوویان تێدایە تا دۆخی گۆڕان. ڕێکخراوەکان بە قۆناغە درێژەکانی وێستاوی و ناچالاك و چەقبەستوودا دەناسرێنەوە کە لەوان دا قۆناغگەلێکی کورتخایەنی پڕ لە گۆڕانی پوخت و تەواو روو وەبەرچاو دەکەوێ. بە واتایەکی دیکە، گۆڕان خۆی لە خۆی دا دووبارەنەکرا و کتوپڕییە. بابەتی دەسەڵات — کۆنترۆڵ باسی ئەوە دەکا کە گۆڕانکارییە بونیادییەکان کاتێك روو دەدەن، یا پلانمەندن، یان ئەوەی کە کارایی تەکنیکی پێویستی بەمانە درووست دەکا و یان ویست و داخوازی ژینگەیی دەبێتە هۆی ڕوودانیان. گۆڕان جۆرێك لە دەستدانی کۆنترۆڵی بەرەی دەسەڵاتدار و زاڵ بە سەر ڕێکخراودا نیشان دەدا.

دەستەواژە سەرەکییەکان

هەڵگرانی گۆڕان

پرۆسەی گۆڕان

نوێگەری (نوێخوازی)

ستراتیژییەکانی پلانی گۆڕان (ستراتیژییەکانی گۆڕان)

گۆڕانی پلانمەند

سەقامگیرکردنەوەی دووبارە (چەقبەستوویی دووبارە)

دەرچوون لە چەقبەستوویی

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١ – تیۆری کلاسیك سەبارەت بە گۆڕان لە ڕێکخراودا چیە؟

٢ – گۆڕانی کۆنترۆڵکراو (خاوەن بەڕێوەبەری) بە چ واتایەکە؟

٣ – بۆچی ڕێکخراوەکان لە بەرامبەر گۆڕان دا خۆڕاگری دەکەن؟

٤ – پێنج هۆکاری گۆڕان شی بکەوە.

٥ – سێ جۆر ستراتیژی بەرنامەی پێکهێنانی گۆڕان روون بکەوە.

٦ – هێزە پاڵنەرەکان (یارمەتیدەر) یان راگر (لەمپەر) لە قۆناغی دەرچوون لە چەقبەستووییدا پێکەوە بەراورد بکە.

٧ – بۆچی سەقامگیربوونەوەی گۆڕان پێویستە؟

٨ – تەکنیکەکانی (بەرنامەکانی) زاڵبوون بە سەر خۆڕاگری لە بەرامبەر گۆڕان دا لە روانگەی تیۆری دەسەڵات – کۆنترۆڵەوە جارێکی دیکەش تاوتوێ بکە.

٩ – روونی بکەوە بۆچی ڕێکخراوەکان دەمارگرژییان بەرامبەر بە چەقبەستوویی و نەگۆڕی هەیە؟

١٠ – "بیرۆکراتی (دیوانسالاری) بەردەوام بووە و ماونەتەوە چونکە توانیویەتی لە بەرامبەر گۆڕانکارییەکان دا دژکردەوە لە خۆی نیشان بدات" ئایا لەگەڵ ئەم قسەدا هاودەنگی یان نا؟ شی بکەوە.

١١ – "زەختەکان بۆ گۆڕان لە ژینگەوە سەرچاوە دەگرن، لە حالێك دا فشار بۆ نەگۆڕی و چەقبەستوویی لە نێوخۆی ڕێکخراوەوە سەرچاوە دەگرێ" – ئایا ئەم قسەت قەبووڵە یان نا؟ ڕوونی بکەوە.

١٢ – "خۆڕاگری لە بەرامبەر گۆڕان دا بۆ ڕێکخراوێك شتێکی باشە." لەگەڵ ئەم قسەدا هاودەنگی یان ناڕازی؟ شی بکەوە.

١٣ – کام جۆرە ڕێکخراو نوێگەرییان پێ باشە؟ بۆچی؟

١٤ – بەڕێوەبەریی لە بیرۆکراتییەکی گەورەدا بۆ هاندان بە مەبەستی نوێخوازی و داهێنان لە نێوخۆی ڕێکخراودا دەبێ چۆن هەوڵ بدا؟

١٥ تۆ بە چ شێوەیەك دەتوانی بۆ ڕەنگدانەوەی تیۆرییەکانی وێنایی و دەسەلات – کۆنترۆڵ سەبارەت بە گۆڕانی ڕێکخراوەیی، وێنەی ١ – ١٤ بگۆڕی؟

باسی پازدەهەم

بەڕێوەبردنی ناکۆکی ڕێکخراوەیی

بەڕێوەبردنی ناکۆکی (پێکناکۆکی)

زۆر پێناسە بۆ ناکۆکی کراوە. نموونەیەك لەم پێناسانە، ناکۆکی بەمشێوەیە شی دەکاتەوە "ناکۆکی ئاکارێکە کە بە هۆی ئەوەوە هێندێك لە ئەندامانی ڕێکخراو لە ڕەوتی دژ لەگەڵ ئەندامانی دیکەدا هەنگاو دەنێن"[1]، یان "ناکۆکی پرۆسەیەکە کە کاتێك پێك دێ کە لایەك پیی وایە لایەکەی دیکەی لە هەوڵی دژایەتی کردن لەگەڵ ئەودایە یان ئەوەی کە دەیەوێ ببێتە لەمپەر لە سەر ڕێگای ئەو کە بە ئامانجەکەی بگا"[2]، یان کاتێك ناکۆکی درووست دەبێ کە چالاکییە پێك نەگونجاو و ناڕێکەکان ڕوو دەدەن.[3]

ناکۆکی لە لایەن دوو لایەنی بەرامبەر بە یەکتری هەستی پێ دەکرێ، چونکە ناکۆکی بابەتێکی تێگەیشتنی و هەستیارییە. ئەگەر کەسێك ئاگای لە ناکۆکی نیە، هەمووان ئەوەیان قەبووڵ دەبێ کەواتە لەم پەیوەندییەدا هیچ چەشنە ناتەباییەك نیە. هەڵبەت، ناکۆکی هەست پێکراویش ڕەنگە ڕاستەقینە نەبێ، زۆرێك لەو بارودۆخانەی کە دەکرێ وەك دۆخی ناتەبا و پێکناکۆك شی بکرێنەوە، ئەگەر کارمەندە ناتەباییەکی تێدا نەبینن، کەواتە ناکۆکی نیە.

لەمڕووەوە، مەرجی سەرەکی بوونی ناتەباییەك ئەوەیە کە هەر دوو لا هەستیان پێ کردبێ. ئەوەی لەم پێناسانەدا خاڵی هاوبەشە و لە هەموویان دا هەیە، کۆمەڵێك چەمکی وەك: دژایەتی، دەگمەنی و لەمپەربوونە. ئەو گریمانەی هەیە ئەوەیە کە بۆ درووستبوونی

---

١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

ناتەباییەك دوو یان چەند کەسێکی زیاتریش هەیە کە بەرژەوەندی ناتەبا یان دژ بە یەکتریان هەیە. سەرچاوەکان (جا پارە، بەرزبوونەوە، تایبەتمەدی باش، دەسەڵات یان هەر شتێکی دیکە بێ) بێ سنوور نین و دەگمەن بوونیشیان، کەسانیتر بۆ **رەفتاری لەمپەرخولقێن**[1] (انسدادی) هان دەدا. هەربۆیەش هەر دوو لایەنی ناتەبا دەکەونە دۆخی دژایەتیکردن لەگەڵ یەکتری. کاتێك کە یەکێك لەو دوو لایەنە لە رێگای وەدیهاتنی ئامانجی ئەویتردا، لەمپەر یان ئاستەنگێك درووست بکا، دۆخێکی ناتەبا و پێکناکۆك پێك دێ.

جیاوازییەکانی نێوان ئەم پێناسانە سەبارەت بە ناکۆکی، لە سەر مەبەستی ئەو دوو لایەنە و ئەو بابەتە چڕبۆتەوە کە ئایا ناکۆکی تەنیا و تەنیا دەستەواژەیەکە کە لە نیشاندەری کردەوەیەکی رووالەتی و دەرەکییە. بابەتی مەبەست یان نییەت لە ناکۆکیدا، باسێکە سەبارەت بەوەی کە ئایا رەفتاری ناتەبا دەبێ بە هەولێکی ئیرادی دابنرێ یان بە دەرەنجامی هەلومەرج و دۆخی ناتەبای بزانین. جا چ ناکۆکی بتوانێ تەنیا و تەنیا بە ئاکار و هەولە ئاشکراکانەوە گرێ بدرێ، یان بە ئاکارە دەروونییەکانەوە بێ. پێناسەکانی ناکۆکی کۆمەڵێك هێما لە رەفتاری ناتەبا و دژ بە یەکتری وەك پێوەرەکانی بوونی ناکۆکی لەخۆ دەگرێ و دەریان دەخا.

پێناسەی ئێمەش لە ناکۆکی، هەست بە ناکۆکی، دژایەتی، دەگمەن بوون و لەمپەر خولقاندن بۆ یەکتری لە خۆ دەگرێ. لەگەڵ ئەوەش دا، وای دێنینە بەر چاو کە لە کاتی ناکۆکیدا، دەبێ جۆرێك کار یان کردەوەی دیاریکراو لە ئاستێکی نهێنی یان ئاشکرادا هەبن. ئێمە پێناسە بەمشێوەیە پێناسە دەکەین: پرۆسەیەکە کە بە پێی ئەو، کەسی "ئا" بە کردەوە لە رێگای زنجیرەیەك لەمپەرەوە، هەوڵ دەدا تا ببێتە لەمپەر و ئاستەنگ بۆ وەدەستهێنانی ئامانجەکانی "ب".

ناکۆکی و کاریگەری رێکخراو

بە لای زۆر کەسەوە، دەستەواژەی ناکۆکی رێکخراوەیی، جۆرێك واتا و مەبەستی نێگەتیڤ و نەرێنی تێدایە. رێکخراوێکی کاریگەردار، وەك خۆی، کۆمەڵێکی هاوئاهەنگ کراوە لە تاکەکان، کە لە رەوتی وەدیهاتنی ئامانجە هاوبەشەکان پێکەوە کار دەکەن. بە پێی ئەم

---

1 . Bloking Behavior

تیۆرییه، ناکۆکی تەنیا و تەنیا دەتوانێ هاوئاهەنگی و هەوڵی پێویستی کاری بەکۆمەڵ بە مەبەستی وەدیهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراو لاوازتر بکا.

بەڵام تیۆرییەکی دیکە سەبارەت بە ناکۆکی هەیە. ئەم تیۆرییە بەڵگاندنی ئەوە دەکا کە ناکۆکی لە ڕێگای پێکهاتنی ئەنگیزەوە بۆ گۆڕان و باشتربوونی پرۆسەی بڕیاردان، کاریگەری ڕێکخراوێك باشتر دەکا. ئیزن بفەرموون ئاوڕێك لە پێداگرییەکانی ئەم دوو تیۆرییە بدەینەوە.[٤]

تیۆری کلاسیکی ناکۆکی

تیۆری کلاسیك پێی وایە هەموو ناتەباییەکان خراپن. بەڵام، هەموو ناتەباییەك، کاریگەرییەکی نێگەتیڤ و خراپ لە سەر کاریگەرداربوونی ڕێکخراو دادەنێ.

ئاراستەی کلاسیك[2](نەریتییانە)، ناکۆکی بە هاوتای دەستەواژەگەلێکی وەك: توندو تیژی، خراپکاری و ناعەقڵانیبوون دادەنێ. بە پێی ئەم ڕوانگەیە یەکێك لە ئەرکە گەورەکانی (سەرەکی)، کارگێڕی ئەوەیە کە هەوڵ بدا دڵنیاییەك درووست بکا کە ناکۆکی سەرهەڵنەدا و ئەگەریش درووست بوو، خێرا بۆ چارەسەرکردنی هەوڵ بدا.

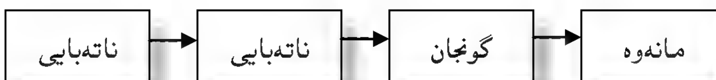
تیۆری تەباییخوازی (پێکەوە هەڵکردن)

ڕێکخراوێکی دوور لە ناکۆکی، ڕەنگە ڕێکخراوێکی وەستاو و بێ هەڵوێست و ناهەستیار بێ بەرامبەر بە پێکهێنانی گۆڕان. ناکۆکی، کاتێك دەبێتە هۆی گەڕان و وەدەستهێنانی شێوازە باشترەکانی جێ بە جێ کردنی کارەکان و ڕازیبوون لە دۆخی ئێستا و هەنووکەیی تێك بدا، ئەو کاتە باش و بەسوودە. هەر وەك لە وێنەی ١ — ١٥ دا نیشان دراوە، گۆڕانەکان خۆیان درووست نابن. گۆڕان پێویستی بە پاڵنەرێکە. ئەو پاڵنەرە، هەر هەمان ناتەباییە. بەر لە گونجاوبوونی هەلومەرج بۆ دەستپێکی گۆڕان، دەبێ ئاستێك لە نارەزایەتی لە دۆخی هەنووکەیی هەبێ. کەواتە ڕێکخراوێك کە هیچ چەشنە ناتەباییەکی تێدا نیە و لە ناکۆکی بێ بەرییە، هیچ چەشنە هێزێکی نێوخۆیی بۆ دەستپێکردنی گۆڕانی لە نێودا نیە.

---

٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

2 .Traditional View



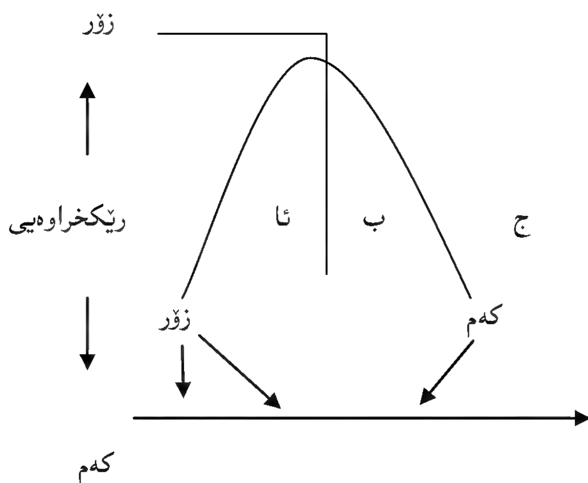
وێنەی ١ -١٥: مۆدێلی ناکۆکی – مان (زیندوو مان)

ئاشکرایە ئاراستەی تەباییخوازی بەڵگاندنی ئەوە ناکا کە هەموو ناتەبایی و پێکناکۆکییەکان باش و بەسوودن. بە دڵنیاییەوە زۆر ناکۆکی هەن کە کاریگەری خراپ لە سەر کاریگەرداربوونی رێکخراو دادەنێن. بە پێی تیۆری تەباییخوازی، لەم کاتانەدا بەرێوەبەریی دەبێ لە هەوڵی کەمکردنەوەی ناکۆکییەکان دا بێ. **تیۆری تەباییخوازی**[٣] بە بەراورد لەگەڵ تیۆری کلاسیك، رۆڵێکی زۆر زیاتر بۆ بەرێوەبەران لە رووبەرووبوونەوە لەگەڵ ناکۆکییەکان دا دادەنێ. کاری بەرێوەبەر پێکهێنانی کەش و ژینگەیەکە کە ناکۆکی درووست و باش پێك بێنێ(رکابەری)، بەڵام نابێ ئیزنی ئەوە بدا ئەو ناکۆکییانە بگاتە لووتکە و توندرەوی کە رێکخراوەکە تووشی جۆرێك نەخۆشی و زیان بکا. ئەم بابەتە لە وێنەی ٢ – ١٥ دا نیشاندراوە.

بە پێی تیۆری تەباییخوازی، ئاستی ناکۆکی کەم یان زۆر بێ هەر خەراپ و نەگونجاوە. دۆخی "ب"، ئاستی باشی و گونجاوی ناکۆکی نیشان دەدا. ناوچەی "ئا" بە پێچەوانەی ناوچەی "ب" بەرێوەبەر بەوە پابەند دەکا کە ناکۆکی بۆ وەدیهاتنی بەرژەوەندییەکانی هان بدا. لە لای راستی "ب"، بەرێوەبەری پێویستە هەوڵ بدا ناکۆکییەکە کەم بکاتەوە.

---

3 .Interactionist View



وێنەی ٢ – ١٥ ناکۆکی و کاریگەریی رێکخراوەیی

بارودۆخ	ئاستی ناتەبایی	جۆری ناتەبایی	تایبەتمەندی نێوخۆیی رێکخراوەکان	دەرەنجامەکانی کاریگەرداربوونی رێکخراوەکن
ئا	کەم یان هیچ	تێکدەرانە (ناکارامە)	ناچالاک، راوەستاو، ناهەستیاربوون بەرامبەر بە گۆڕان	کەم
ب	مامناوەند	رێکخەرانە (کارامە)	چالاک، رەخنە لە خۆگرانە، داهێنەر	زۆر
ج	زۆر	تێکدەرانە (ناکارمە)	ئالۆز، بێ سەرەوبەرە، هاوکاری نەکردنی یەکتری	کەم

وا دیاره بەڕێوەبەران لە دیاریکردنی ئەو دۆخانەی کە ناکۆکی زۆریان تێدایە و خستنەڕووی ڕێگاچارەکەیان، گرفتێکی کەمتریان بەرەوڕوو دەبێتەوە. بەڵام ناسین و تێگەیشتن لەوەی کە دەبێ لە چ کاتێك دا ناکۆکی هان بدرێ و پەرەی بدرێ، ئەوە ئیدی شتێکی دیکەیە. بۆ زۆرێك لە بەڕێوەبەران، تێگەیشتن لە درووستکردنی ناکۆکی بەئەنقەست کارێکی ئەستەمە و لیی حاڵی نابن. خشتەی ١ -١٥دا ئەو دۆخ و هەلومەرجانە نیشان دەدا کە پێویستی بە پێکهێنانی ناکۆکییە و لەم پەیوەندییەدا هێندێك ڕێنوێنیش بە دەستەوە دەدا.

١. ئایا ئەو کەسانەی کە بەڵێ بە قوربان دەکەن لە دەوروبەری تۆن؟

٢. ئایا بەردەستەکان دەترسن لەوەی کە تۆ بە کەسێکی نالێهاتوو یان باوەڕ پێ نەکراو بزانن؟

٣. ئایا بڕیاردەرەکان سوود لە بۆچوونی کەسانێك وەردەگرن کە هیچ گرنگییەك بە بەها، ئامانجە درێژخایەن و خۆبژی و پێڕاگەیشتنەکان نادەن؟

٤. ئایا بەڕێوەبەرەکان لە سەر ئەو باوەڕەن کە پاراستنی ئاستی و سەقامگرتوویی و هاوکاری لە یەکەکەیان دا بە بێ سەرنجدان بە هیچ بەهایەك، باشترین سوودی بۆ ئەوان تێدایە؟

٥. ئایا بڕیاردەرەکان بەڕاستی پێیان خۆش نیە هەستی کەسانیتر بریندار بکەن و دڵی ئەوانیتر بشکێنن؟

٦. ئایا بەڕێوەبەران پێیان وایە بۆ وەدەستهێنانی پاداشتێکی زۆرتر، خۆشەویستی لە لێهاتوویی و کارکردی بەرز گرنگترە؟

٧. ئایا بەڕێوەبەران لایەنگر و تینووی کۆکردنەوەی دەنگی کۆمەڵن لە بڕیارەکانیان دا؟

٨. ئایا کارمەندەکان لە بەرامبەر گۆڕان دا، خۆڕاگرییەکی زۆری نائاسایی نیشان دەدەن؟

٩. ئایا ئایدیای نوێ بوونیان نیە؟

١٠. ئایا رادەی جێ هێشتنی خزمەتی کارمەندەکان لە ئاستێکی نزم دایە؟

ئەگەر وڵامی یەکێك یان چەند پرسیارێك لە خشتەی ١-١٥، راستە (وایە) پێویستی بە زیاتر کردنی ئاستی ناکۆکی دەبێ.

خشتەی ١ -١٥: ئایا پێویستە پەرە بە ناکۆکی بدرێ؟

بەهاکانی دژ بە پێکناکۆکی لە کۆمەڵگادا باون.

ساویلکانەیە ئەگەر پێمان وابێ، زۆرترین ڕێژەی بەڕێوەبەرانی ئێستا بە پێی ئاراستەی تەبابیخوازان کار دەکەن. هەرچەندە زۆرتربوونێکی بەرچاو لە بواری بەرزکردنەوەی بەهای پێکهێنانی ناکۆکی لە ژێر ناو و نیشانی هێندێك هەلومەرج دا وەبەرچاو دەکەوێ، بەڵام زۆربەی بەڕێوەبەران کەم و زۆر ڕوانگەی کلاسیکی ناتەبایی دەگرنە بەر. کەواتە ئەم ڕوانگەی تەبابیخوازییە بێگومان پێش ئەوەی وێنایی بێ، ڕێگایەکی پێنشیارییە.

بۆچی بەڕێوەبەران لە بوونی ناکۆکی ناڕاحەت دەبن؟ وڵامی ئەم پرسیارە لەو ڕاستییەدا خۆی حەشار داوە کە تەحەممووڵ کردنی ناکۆکی لەگەڵ کولتووری زۆربەی نەتەوە پێشکەوتووەکان دا یەك ناگرێتەوە. کولتووری وڵاتانی ئەمریکایی، کانادا و وڵاتە پێشکەوتووە ئەورووپاییەکان سەرکەوتوو بوون، جۆرێك ترس لە ناتەبایی و ناکۆکی لە ناو خەڵك دا هەیە و جۆرێك حەزکردن لە لانیکەمی پێکەوەسازان و هاوکارییان تێدایە. ئیزن بفەرموون لەوەش وردتر ئاوڕ لە سەرچاوەکانی ئەم بەها دژ بە ناکۆکییانە بدەینەوە.

مرۆڤ لە سەرەتای ژیانی دا زۆری لەبارە بۆ ئەوەی تەشەنەی تێ بکرێ و بکەوێتە ژێر کاریگەرییەوە. لەو کاتەوە کە دەگاتە تەمەنی یاسایی بۆ چوون بۆ خوێندنی سەرەتایی، کۆمەڵێك بەهای دیکەمان پێ دەگوترێ، بۆ وێنە: هەڵکردن لەگەڵ کەسانیتر و دوور کەوتنەوەو خۆبواردن لە ناکۆکی. لە سەرەتای ژیان دا، ماڵ، قوتابخانە، ناوندە ئایینییەکان، سێ ناوەندی سەرەکیین کە بەهاکانی دژ بە ناکۆکیمان تێدا بەهێز دەکەن. لە ڕەهەندی مێژووییەوە، نموونەی دەسەڵات و هێز لە ڕێگای ڕۆڵی دایك و باوك لە منداڵاندا درووست بووە. دایە و بابە هەموو شتێکیان دەزانی و منداڵانیش دەبوو ملکەچیان بوونیایە و هەرچی بیانگوتایە دەبوو بە گوێیان بکەن. لە وڵاتە پێشکەوتووەکان دا، سیستەمی خوێندنی کلاسیك، بونیادیەکی هاوچەشنی ماڵەوەیان تێیاندا ڕەنگی دەدایەوە. مامۆستا تەنیا بۆی هەبوو وڵام بداتەوە نەك ئەوەی کێشە درووست بکا. پێکەوە نەسازان لە هەموو ئاستەکان دا بە شتێکی خراپ چاوی لــێ دەکرا. ناوەندە ئایینییەکانیش بەها دژ بە ناکۆکییەکانیان بەهێزتر دەکرد.

ئێستاشی لەگەڵ دا بێ ئێمە لە ژێر کاریگەری کلاسیکی ناکۆکی کار دەکەین. هەموو چەشنە یان هەر چەشنە ناکۆییەك بە شتێکی خراپ دادەنرێ. زۆربەمان بۆ نەهێشتن، لەنێوبردن یان خۆبواردن لە ناکۆکی لە ژێر کاریگەری ماڵەوە، قوتابخانە و یان ناوەندە ئایینییەکانداین. هەربۆیەش، نەریتێکی ئەوتۆ ئێمە لەگەڵ فەلسەفەی بوونی ناکۆکی ناتەبا و نامۆ کردوە. ئابراهام مێزلوو ئەم تیۆرییەی بە شێوەیەکی زۆر روون لە شیکردنەوەی کۆمەڵگای ئەمریکاییدا باس کردوە، وەك کۆمەڵگایەك کە بە شێوەی ستوونی جۆرێك ترس، ناکۆکی و ناتەبایی، دژایەتی، پێکەوە نەسازان و دوژمنی تێدایە. پێداگرییەکی زۆر لە سەر ئەوە دەکرێ کە لەگەڵ کەسانێتردا بی، تەنانەت ئەگەر خۆشیت لێیان نەیە.[5] کاریگەرییەکی بەهێز کە لە تیۆری کلاسیك دەرهاویژراو، لە راڤە و شیکردنەویەك دایە کە لە ناکۆکی وەك دەستەواژەیەکی نەرێنی باسی دەکرێ، بۆ وێنە: تێکدەری یان کاولکاری. هەروەك پێشتر لەوە تێگەیشتن، ناکۆکی رەهەندی باشیشی هەیە کە پێشگری لە دەرچوونی دەکرێ. بەهاکانی دژ بە ناکۆکی لە سەردەمی منداڵییەوە تێمان دەگەیەندرێ و هەروەها لە بەر ئەوەی زۆربەی سەردەمی کامڵبوونمان هەر لەگەڵ کەسانێتربووین، قەبووڵکردنی بە بێ ئەملا و ئەو لای دەسەڵاتی کەسانێتریش بە جۆرێك بەهای دژ بە ناکۆکی پێمان دەگا. ناتەبایی و ناکۆکی، بە شتێك دادەنرێن کە نابێ هەبن. ناکۆکی بە تەواوی خراپ و نەرێنییە.

ئێمە لە کۆمەڵگایەك دا دەژین کە بنەمای ئەو کۆمەڵگایە لە سەر بنچینەی بەها دژ بە ناکۆکییەکان دامەزراوە. دایك و باوکمان لە ماڵەوە، مامۆستایان و بەرێوەبەران لە قوتابخانە و شێوەکان دیکەی دەسەڵات لە گرووپە کۆمەڵایەتییەکان دا، هەموویان بە شێوەیەکی نەریتی و کلاسیك، ئەو باوەڕەمان تێدا بەهێز دەکەن کە ناکۆکی و ناتەبایی، ناڕەزامەندی درووست دەکا کە ئەم ناڕەزامەندییەش، کۆمەڵێك گیرو گرفتی بەدواوەیە و هەر خۆی لە خۆیدا ئەوەش دەبێتە هۆی خراپی و پشێوی و تێکچوون لە سیستەم دا. بە دڵنیاییەوە نابێ پێمان سەیر بێ کە ئەو منداڵانەی لەگەڵ ئەم تیۆرییەدا گەورە بوون و هەموو جۆرە ناکۆکییەك بە شتێکی خراپ دەزانن، ببنە کارگێڕ یان بەرێوەبەرێك کە هەر ئەو بەهایانانە بپارێزن و هاندەرییان بن.

ژمارەیەکی زۆر بەرێوەبەر، ئەم تیۆرییەیان قەبووڵ کردوە و تاڕادەیەك هیچ چەشنە هەوڵ و ماندووبوونێك بۆ پێکهێنانی ناکۆکی لەخۆیان نیشان نادەن. ئەم بابەتە درووست دێتە بەرچاو

---

٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

که ناکۆکی، ژانەسەر و ئازاردانی بەدوادا دێ و دەتوانێ ببێتە سەرچاوەی زۆر گیرو گرفتیش. بەڵام ئەم بابەتەش درووستە کە ئەو بەڕێوەبەرانەی دەیانەوێ لە جیی خۆیان وەمێنن و تەمەنی بەرپرسایەتی خۆیان درێژە پێ بدەن، ناکۆکی لە ڕێکخراوەکەیان بەڕاستی شتێکی پێویستە. ڕەنگە، کەسێك بڵێ بەڕێوەبەران لە بەر ئەوەی کە دەبێ لە ڕێکخراودا، ناکۆکییە جۆراوجۆرەکان تەحەممول بکەن، زۆرتر مووچە وەردەگرن. بەشێك لە مووچەکەیان، ڕەنگە وەك "مووچەی خۆڕاگری" بۆ کارکردن لە ژینگەیەکی پڕ لە ژانەسەردا لەبەرچاو گیرابێ.

ئاراستەی کلاسیك و نەریتی لە ناکۆکی، لابردن و نەهێشتنی ناکۆکی لەگەڵ بەڕێوەبەریی ناکۆکی بە هەڵە دەگرێ و خراپ لیی تێدەگا.[٦] "ئاشتیخوازان"[٤] واتە کەسانێك کە تێڕوانینێکی ئەوتۆیان قەبووڵ کردوە، پێشگرمانەیەکی زۆر لاوازیان مەبەستە. ئەوان پێیان وایە بوونی ناکۆکی لە ڕێکخراودا بە هەر شێوەیەك بێ ئەوە شتێکی نەشیاو و نەگونجاوە و دەبێتە هۆی کێشە و گرفت. ئەوان دەڵێن ڕۆڵی بەڕێوەبەری کەمکردنەوەی ناکۆکییەکانە. دەرەنجامی قسەکانیان ئەوەیە کە دەبێ هەوڵدان بۆ خاشەبڕکردنی ناکۆکی دەست پێ بکا. بەڵام مەبەستی بەڕێوەبەری هاوئاهەنگی و هاوکاری نیە، دەستراگەیشتن بە ئامانج، مەبەستی سەرەکییانە! لابردنی ناکۆکی لە ڕێکخراوە ئاڵۆزەکان دا شتێکی واقعبینانە و لۆژیکی نیە، چونکە هیچ لابردن ناتوانێ شتێکی گونجاو بێ. هەروەك یەکێك لە خاوەنڕاکان باسی ئەوەی کردوە کە: تاك یان ئەو کۆمەڵانەی کە لایەنگری "هاوئاهەنگی و یەکانگریی" لە ڕێکخراودان، بە خۆبواردن لە ناکۆکی، ڕەنگە تەنیا و تەنیا بەرژەوەندی دووبارەی خۆیان، لە دۆخی هەنووکەییدا بپارێزن.[٧]

سەرچاوەی ناکۆکییە ڕێکخراوەییەکان

گەلێك هۆکار دەتوانن ببنە هۆی سەرهەڵدانی ناکۆکی ڕێکخراوەیی. هێندێك لەو هۆکارانە (وەك کەسایەتییە نەگونجاوەکان) لایەنی دەروونناسانەیان هەیە. واتە ناکۆکی دەگەڕێتەوە بۆ تایبەتمەندییە تاکەکەسییەکانی کارمەندەکان. واتە هێندێك کەس ناتوانن لەگەڵ کەسانیتردا هەڵکەن و لەگەڵیان بسازێن یان بە واتایەکی دیکە، لە پەیوەندیگرتن لەگەڵ کەسانیتردا کێشەیان هەیە و ئەم کێشەیەش لە ڕێگای پابەندبوون بە پیشە یان مامڵەکردن و

---

٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

4 . Peacemakers

٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

هەڵسووکەوتی فەرمییانەوە ناتوانێ دەربکەوێ. هەربۆیەش، ئەوەی لەم بەشەدا پێداگری لە سەر دەکەین، ئەو ناکۆکییانەیە کە لە بونیادی ڕێکخراوەییەوە سەرچاوە دەگرن. دواتر، گرنگترین سەرچاوەکانی بونیادی ناکۆکی دیاری و دەستینیشان دەکەین.[٨]

وابەستەبوونی دوو لایەنەی ئەرك

وابەستەبوونی دوو لایەنەی ئەرك[٥] ئاماژە دەکا بە ئاست و سنوورێك کە دوو یەکەی ڕێکخراو لە مامڵەکردن و پەیوەندیگرتن لەگەڵ یەکتری، وەرگرتنی زانیاری، ڕازیبوون لە سەر کار و چالاکییەکانی دیکەی هاوئاهەنگ بۆ جێ بە جێ کردنی ئەرکی دووبارەکراو، بە شێوەیەکی کاریگەر پێکەوە وابەستە یان پەیوەستن. بۆ وێنە زانیاری دوو لایەنە کە لە نێوان کۆمەڵی پلاندانان و شیکاری بازاڕ لە ئیزگەیەکی ڕادیۆیدایە، نموونەی ئەو دۆخەن.

بازنەی پەیوەندی نێوان پەیوەستبوونی دوو لایەنەی ئەرك و ناکۆکی ڕاستەوخۆ نیە. بەڵام ئەوەی ئێمە دەیزانین ئەوەیە کە پەیوەستبونی دوو لایەنە، پەیوەندی نێوان یەکەکان زۆرتر دەکا. کاتێك یەکەکان ناچار دەبن پەیوەندی (مامڵکردن لەگەڵ یەکتری، هەڵکردن لەگەڵ یەکتری)یان لەگەڵ یەکەکانی دیکەدا هەبێ، ئەو دۆخە تۆپزی و زۆرییە، وەك جۆرێك هۆکاری بەهێز و سرووشتی ناکۆکی لـێ دێ. بەڵام وا نیە کە پەیوەندی خۆی دەرەنجامی ناکۆکی لـێ بکەوێتەوە. پێکەوە هەڵکردن و پەیوەندییەکان، هەروەها دەتوانن دەرەنجامی دۆستانە و هاوکاری دوو لایەنەی پێك بێنن. ئەگەر پێشینەیەك لە ناکۆکی نێوان یەکەکان هەبێ، پەیوەستبوونی دوو لایەنەی ئەرك، ئەو شتە پووچەڵ دەکاتەوە. هەر بە هەمان شێوە، پەیوەستبوونی دوو لایەنەی ئەرك، پەیوەندی دۆستانەش بەهێز دەکا.

پەیوەستبوونی یەك لایەنە

ئەگەری پێکهاتنی ناکۆکی، کاتێك یەکەیەك بە شێوەیەکی یەك لایەنە لەگەڵ یەکەیەکی دیکەدا پەیوەستە، زۆر زیاترە، بە پێچەوانەش پەیوەستبوونی دوو لایەنە، **پەیوەتسبوونی تاك**

---

٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

5 . Mutual Task Dependence

لایەنە[6] بەو واتایەیە کە هاوسەنگی دەسەڵاتی گۆڕانی کەمتر کردوە. هەربۆیەش چاوەڕوانی ئەوە دەکرێ درووستبوونی ناکۆکی، بە دڵنیاییەوە زۆرترە، چونکە یەکەی زاڵ و دەسەڵاتدار ئەنگیزەیەکی کەمتری بۆ هاوئاهەنگی لەگەڵ یەکەی بندەستی خۆیدا هەیە.

ناکۆکی سرووشتی لە پەیوەستبوونی یەك لایەنە کاتێك واتایەکی زۆرتر بەخۆوە دەگرێ کە تێبگەین لە ڕێکخراوەکەمان دا، پەیوەستبوونی دوو لایەنە بەرامبەر بە پەیوەستبونونی یەك لایەنە کەمتر بڵاوبۆتەوە یان کەمتر باوە. کەرتی بەرهەمهێنان پەیوەستبوونێکی یەك لایەنەیان هەیە. کاتێك یەکەیەك کارێکی ناتەواو بۆ یەکەیەکی دیکە دەنێرێ و یەکەی دواتر ناتوانێ تۆڵەی ئەو کارە بکاتەوە ئەو کاتەیە کە ناکۆکی درووست دەبێ.[9] لە کۆمپانیا بازرگانییەکان دا، ناوەندی بەبازاڕکردن وەك خۆی بۆ چەسپاندنی ڕادەی فرۆشتنەکان پەیوەندی بە ناوەندی متمانەوە هەیە و بەویەوە پەیوەستە. کەسی تاقیکار لە نەخۆشخانەدا بۆ دەرەنجامی شیتەڵکاری بە تاقیگاوە پشت ئەستوورە. لە ڕاستی هەموو پەیوەندییە وێنایی و واتاییەکان لە سەر بنەمای پەیوەستبوونی تاك لایەنەیە. واتا پابەندە بە وێنا و دەبێ لە گرفتە وێناییەکان تێ بگا و فەلسەفەی بوونی خۆی پاساو بدا، لە کاتێك دا هیچ کام لە پابەندییانە لە لایەن کۆمەڵەی وێناییەوە مامڵەکردنی دوو لایەنەی لە سەر نیە.

دابەشکردنی ئاسۆیی لە ڕادەبەدەری یەکەکان

دابەشکردنی زۆر لە نێوان یەکەکان دا، ئەگەری سەرهەڵدانی ناکۆکی زۆرتر دەکا. ئەگەر یەکەکانی نێو ڕێکخراو زۆر لە یەکتری جیا بکرێنەوە، ئەو ئەرکانەی کە هەر کامیان دەبێ جێ بە جێ بکەن و ئەو وردە ژینگەییانەی کە هەر کامیان دەبێ لەگەڵی لە پەیوەندیدا بن، جیاوازتر دەبن و ئەوەش خۆی دەبێتە هۆی کۆمەڵێك جیاوازی نێوخۆیی واتادار لە نێوان یەکەکان دا.

بۆ وێنە، بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان دەریدەخەن کە دابەشکردنی ئاسۆیی زۆر دەبێتە هۆی ئەوە کە ئامانجەکان، حەزە ڕێکخراوەییەکان و فەلسەفەی بەڕێوەبەری جۆراوجۆر لە نێوان یەکەکان دا.[10] لە کۆمپانیایەکی بەرهەمهێنەردا، کارمەندەکانی کەرتی بەرهەمهێنان حەزیان

---

6 .One Way Task Dependence

٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

١٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

له روانگەیەکی کورتخایەن دەبێ. بە پێچەوانەش تاقیکاری تاقیگاکان، هەر لە هەمان کۆمپانیادا، حەزیان لە ماوەیەکی درێژخایەنە. بۆچی؟ چونکە جۆری پەروەردەکردنیان، روانگەی کاتی جۆراوجۆری فێرکردوون و پێویستییەکانی ئەو پیشەیە، ئەم جۆرە حەز و تێڕوانینانەی دەوێ. ئەوە راستە کە ئەو باوەڕە هەیە کە کارمەندەکانی بەشی بەبازاڕکردن و ژمێریاری، دنیای رێکخراوەوە وەك یەکتری نابینن. هەڵبەت دابەشکردنی ئاسۆیی زۆر، بە شێوەیەکی ئاسایی و سروشتی نابێتە هۆی ناکۆکی. کۆمەڵێك هۆکاری دیکەی وەك پەیوەستبوونی دوو لایەنەی ئەرك و پێدانەکان (مووچە)، دەتوانن وەك هۆکاری کز و لاوازکەر یان خێرا و بەهێزکەری شاراوە، بۆ ناکۆکییەکان کار بکەن.

فەرمی بوونی کەم

یاسا و رێوشوێنەکان لە رێگای کەمکردنەوەی ناڕوونی، ناکۆکییەکان کەم دەکەنەوە. فەرمی کردنی زۆر، شێوازە ستانداردکراوەکان بۆ یەکە رێکخراوەییەکان بە مەبەستی پێکەوە هەڵکردن و پێکەوە گونجان لەگەڵ یەکتریدا پێك دێنن. پێناسەی رۆڵەکان هێندە روون کە ئەندامی یەکەکان دەزانن، چ چاوەڕوانییەکیان لـێ دەکرێ. بە پێچەوانەش، لەو شوێنەی کە فەرمی بوون کەمە، هۆکارە سرووشتییەکان بۆ ناکۆکی پەیوەندیدار بە دەسەڵاتی یاسایی تاکەکانەوە زۆرتر دەبێ. بۆ وێنە، ناوەندەکان بۆ دەستڕاگەیشتن بە بەرژەوەندی یان پێگەکانی دەسەڵات پشت بە فێڵ و تەڵەکە دەبەستن. پەیوەندی و مامڵەی نێوان یەکەکان، بە هۆی نەبونی یاسایی بونیان بە شێوەیەکی فەرمی، بە هۆی مشتوومڕ و وتووێژەوە دەناسرێن. لە وەها کەشێك دا، ئەگەری چوونە سەری ناکۆکی نێوان یەکەکان زۆرە. ناکۆکی لە بونیاد زۆر فەرمییەکانیشدا سەرهەڵدەدا، بەڵام لە وەها دۆخێك دا، رەنگە ناکۆکی زۆر یاسایی بێ و کەمتر روخێنەر دەبێ. بەڵام یاساکان نابنە هۆی نەهێشتنی ناکۆکییەکان. بەڵکوو یاساگەلێکی ئەوتۆ کاتێك ئەگەری ئەوە هەیە ناکۆکییەکەیان ئاشکراتر بێ، دەرەتانێکی زۆرتر بە چاوەدێران دەدا.

وابەستەبوون بە سەرچاوە هاوبەشە دەگمەنەکان

کاتێك دوو یان چەند یەکەیەك پشت بە جۆرێك سەرچاوەی هاوبەشی دەگمەن بۆ وێنەی کەشی فیزیکی، ئامێر، شێوەی چالاکی، تایبەتی کردنی بوودجە، یان خزمەتگوزاری ناوەندی چڕ وەك یەکەکانی تایپکردن دەبەستن، ناکۆکی سرووشتی بەهێزتر دەبێ. ئەگەر ئەندامی یەکەکان لەوە

تێبگەن کە پێویستی تاکەکەسییان لە سەرچاوەی بەردەستی هاوبەش لە نێوان یەکەکان دا، ناتوانێ دابین یان وڵامدەریان بێ، ناکۆکی سرووشتی زۆرتر دەبێ. کاتێك کە یەکەکان هەست بکەن کەڵك وەرگرتنی یەکەیەك لە سەرچاوەی هاوبەشی دەگمەن، دەبێتە هۆی لەمپەر و ئاستەنگ لە سەر کەڵك وەرگرتنی یەکەکانی دیکە، دەکرێ ئەو کات چاوەڕوانی ئەوە بکەی ناکۆکی نێوان یەکەکان، جۆرێك ئیمپراتۆری، داگیرکردن و دەست بە سەرداگرتنی سەرچاوەکان و کۆمەڵێك هەڵسووکەوت و رەفتاری دیکە درووست ببێ کە رەنگە کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی کەمتر بکاتەوە.

جیاوازی لە پێوەرەکانی بەهاگەری و سیستەمەکانی پێدان دا

بە تێبینی ئەوە کە زۆربەی دانانی بەهاکان و پێدانی مووچەکانی بەڕێوەبەریی، پێداگری لە سەر کارکردی جیاوازی هەر کام لە یەکەکان دەکەن نەك لە سەر کارکردی تێکەڵاوی یان گشتی یەکەکان، هەربۆیەش ئەم بابەتە دەبێتە هۆی سەرهەڵدانی ناکۆکی زۆرتر. کۆمەڵێکی زۆر بەڵگە لە هەموو کات و ساتەکان دا راستی ئەو بابەتەمان بۆ دەردەخەن.

یەکەکانی بەرهەمهێنان لە کۆمپانیاکان لە بەرامبەر بەرهەمهێنانی بەردەوام و بە بێ لاوازی و هەروەها بە سەرنجدان بە کاراییان لە خستنەڕووی کاڵا و بەرهەمەکان دا پاداشتیان دەدرێتەوە، لە کاتێك دا پاداشتە مووچەییەکان بۆ یەکەکانی فرۆش لە بەرامبەر پێدانی خێرا و گونجاوی کاڵا بە کڕیارەکانە. کاتێك مووچە دەدرێ بە یەکەکانی بەرهەمهێنان کە تێچووەکان بگەیەننە لانیکەم و کەمی بکەنەوە، بە شێوەیەك کە هیچ چەشنە لاوازییەکیش لە ئاستی بەرهەمهێنان دا روونەدا، لە کاتێك دا یەکە فرۆشیارەکان بە هۆی خێراییان لە خستنەڕووی کاڵا و بەرهەمەکان دا زۆر خێرا و دەستوبەجێ مووچەدراو دەکرێن و ئەم شتەش خۆی پێویستی بە زۆرترکردنی کۆمەڵێکی کەسیترە لە یەکەکانی فرۆشتن دا. هەر بە هەمان شێوە یەکە فرۆشیارەکان، لە بەرامبەر ئەوەدا کە هەتا زۆرتر بفرۆشن، پاداشتی زۆرتر وەردەگرن، یەکەکانی متمانەیی لە بەرامبەر کەمکردنەوەی لانیکەمی کاتەکانی دارایی دامەزراوەکەیان مووچە وەردەگرن. ئەم ئامانجەش لە رێگای سنووردارکردنی فرۆشتن بۆ ئەو حیساب و رادەیەی کە شیاوی قەبووڵکردنە وەدی دێ.

زۆرێك لە بەڕێوەبەرانی بەشی فرۆش، کاتێکی زۆر بۆ ئەم کارە تەرخان دەکەن کە بەڕێوەبەرانی متمانە بۆ ئەوە رازی بکەن کە ئەوەی کە کڕیارەکان بە شتێکی بێ سوودی دەزانن، لە لایەن دامەزراوەکەوە قەبووڵ بکرێ.

ناکۆکی نێوان ناوەند و لقەکان لە جیاوازی لە سیستەمەکانی کرێ و مووچە و پێوەرەکانی دیاریکردنی بەهاکانەوە سەرچاوە دەگرن. یەکەی ناوەندەکان گرنگی بە گۆڕان دەدەن و گۆڕان بە شێوازێکی گرنگ دادەنێن کە فەلسەفەی بوونی خۆیانی پێ پشتڕاست دەکەنەوە. بازنەی سیستەمەکان پێداگری لە سەر گۆڕانەکان دەکا و لابردنیانی پێ باش نیە و لەو کارە رازی نیە. بەڵام یەکەی ناوەندەکان گرنگی بە سەقامگرتوویی و چەقبەستوویی دەدا. بۆ یەکەی ناوەندی گۆڕان کاردانەوەی نالەباری لە سەر چالاکییەکان هەیە. بە پیی ئەمەش نەتەنیا گۆڕان ژانە سەرێکی لەخۆڕاییە بەڵکو گۆڕان، ئەوەی هەشە رەش و خەوشداری دەکا. بە بڕوای ناوەندەکان، هەموو چەشنە پێشنیارێکی گۆڕان کە لە لایەن لقەکانەوە بە سەریاندا بسەپێندرێ، باس لەوە دەکا کە ئەو شێوازە بێ سوودە و وڵامدەر نیە. دواجار لە کارکردی ئەم شێوازە کەم دەبێتەوە. بەڵگە و دۆکیۆمێنتی دیکە سەبارەت بە ناتەبایی لە نێوان ناوەند و لقەکان دەردەخەن کە یەکەی ناوەندی دەتوانن وەك چاوەدێرێکی کۆنترۆڵی حەوتەووانە لە کۆمپانیایەکی بەرهەمهێنان دا هەبن. تۆ ناتوانی پەیوەندی هەرەوەزی و یارمەتیدەری نێوان تاکەکان لە یەکەکان دا پێك بێنی، کاتێك تۆ لە سەر بنەمای دۆزینەوەی هەڵەکان لە کارەکەیان دا، هەڵیان دەسەنگێنی یان پاداشتیان دەدەیەوە.

بڕیاردانی هاوبەش

بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان دەریدەخەن لە بڕیاردانی هاوبەش دا کاتێك تاکەکانی بەشدار دەبن لە بڕیاردانێك دا لە ژێر کاریگەری بڕیاردە دەرچووەکان لە لایەن کەسێکی تایبەتەوە، ناکۆکییەکان پووچەڵ دەکاتەوە.[11] پڕۆسەی بڕیاردانی هاوبەش، دەرەتانێکی زۆرتر بۆ دەربڕینی دژایەتییەکان دەرەخسێنێ و بواری پێویست بۆ دەرکەوتنی نەگونجان و دژایەتییەکان پێك دێنێ. بە تایبەتی کاتێك کە جیاوازییە بەهادارە راستەقینەکان لە نێوان بەشداراندا هەبێ. توێژینەوە و لێکۆڵینەوەکان نیشانی دەدەن پێکەوەهەڵکردنی زۆر لە جیاتی هاوئاهەنگی و هوکاری ئاسانتر بکا، جیاوازی و ناتەباییەکان پتر دەکا. لە ئاکام دا، جیاوازی بیروڕای زۆرتر لە باوەڕ و شارەزایی زۆرتر لە ناکۆکی دا درووست دەبێ. زۆرجار، حەزکردن لە پێکهێنانی

---

١١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

ناکۆکی پاش بەشداری کردن، کەمترە لە کاتی پێش بەشداری پێکردن، بەڵام پاش ئەو ناکۆکییە حەزی لە ئاشکرا بوونە.

یەکانگیرنەبوونی ئەندامان

ئەگەر یەکانگیرنەبوون لەناو ئەندامان دا زۆر بێ، کەمتر ئەگەری ئەوەی هەیە کە پێکەوە بە شێوەیەکی روون و رەوان و راستگۆیانە هاوکاری یەکتری بکەن و یارمەتی یەکتری بدەن. بە پیی توێژینەوەکان لەم پەیوەندییەدا، دەرکەوتووە نەبوونی هاوشێوەیی و خاڵی هاوبەشی وەك: بەهاکان، خوێندەواری، تەمەن، نموونە کۆمەڵایەتییەکان، دەبێتە هۆی پەیوەندییەکی لاوازی تاکەکەسیانە لە نێوان یەکەکان دا و لە بەرامبەردا ئاشتی هاوبەشی و بەشداریکردنی یەکسانیش لە نێوان یەکەکان دا کەمتر دەبێتەوە.

پێکەوە نەگونجانی پۆستی رێکخراوەیی و پلە و پایەی تاکەکان

کاتێك پلە یان پۆستێك بە کەسێك دەدرێ کە لەگەڵ کەسایەتی ئەو کەسەدا نەگونجێ یان هیرارکی و ئاستەکانی رێکخراوەییدا گۆڕانکاری یان چاکسازییەکیان تێدا روو بدا، ناکۆکی خۆی هاندەدرێ. بۆ وێنە، کاتێك پلە یان پۆستێکی رێکخراوەیی پایەیەکی پێ دەدرێ یان چۆنیەتی تێگەیشتن تاك لە پلەیەك کە وەریدەگرێ و ئاستە جۆراوجۆرەکانی تێگەیشتنی ناوەندەکان لە لایەنەکانی پلە و پایەی پێدراو، ناکۆکی زیاتر دەکا.[١٢] ئەم رەهەندانە بریتین لە: بەڵگەکانی خزمەتگوزاری، تەمەن، رادەی خوێندەواری و مووچە. هەر بە هەمان شێوە لە رێکخراوێك دا کە بە گشتی هەمووان ئەوەیان قەبووڵە کە بەشی توێژینەوە و پەرەپێدان لە بەشی ئەندازیاری کەسایەتی و تایبەتمەندییەکی بەزرتری هەیە، نموونەکانی داهێنان و نوێخوازی تا کاتێك کە ئەم رێزبەندییە پلەییە بگرنە بەر، قەبووڵ دەکرێن. بەڵام کاتێك ئەم پۆلێنەکردنە لاچێ و نەمێنێ، بۆ وێنە کاتێك کە ئەندازیاری پیشەسازی ئاستێکی بەرزتری هەبێ لە توێژەران لە بەڕێوەبردنی پۆستە رێکخراوەییەکان دا، ناکۆکی درووست دەبێ.[١٣] لەگەڵ

١٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

١٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

هەموو ئەوانەشدا بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان دەریدەخەن کە پێکەوەنەگونجانی پلە و پایەکان دەبێتە هۆی سەرهەڵدانی ناکۆکی.

ناڕەزایەتی لە رۆڵ دا

ناڕەزامەندی لە رۆڵ وەك جۆرێك سەرچاوەی ناکۆکی، لە پێکەوە نەگونجانی پلە و پایە لەگەڵ کەساتی تاك دەچێ. ناڕەزایەتی لە رۆڵ و دەور لە گەلێك سەرچاوەی جۆراوجۆرەوە سەرچاوە دەگرێ، یەکێك لەم سەرچاوانە، پێکەوە نەگونجانی پلە و پایە لەگەڵ ئەو کەسەدایە. کاتێك کەسێك هەست دەکا کارکردەکەی ئەوە دەردەخا کە پێویستە بەرز بکرێتەوە، ئەو کەسە لە ناڕەزامەندی لە رۆڵەکەی خۆی ئازار دەچێژێ و ناهاوسەنگی پلەی پێسپێردراوی ئەو لەگەڵ کەسایەتی خۆی درك پێ دەکا. هەر بۆیەش، لەم بەشەدا دەمانەوێ پێداگری لە سەر ئەو بابەتە بکەینەوە کە ئەو شێوازانەی کە بە یارمەتی ئەوان تاکەکان خۆیان لە پۆستەکانی خۆیان تێدەگەن، دەکرێ کاریگەرییەکی واتاداری لە سەر کارکردیان هەبێ و بەمشێوەیە هۆکارێکی بەهێز بۆ ناکۆکی لە نێوان ئەوان و هاوکارەکانیان لە یەکەکانی خۆیان یان یەکەکانی هاوتا و نزیك لە خۆیان پێك دێ.

کاتێك کەسێك رۆڵێك قەبووڵ دەکا، زنجیرەیەك خولیا و ئاوات بۆ خۆی دادەنێ. کاتێك ئەم چاوەڕوانییانە وەدی نایەن (بۆ وێنە کارەکەیان قەیراوناوی* نەبووە یا پاداشت و مووچەکەی بە پێی پێویست نیە) رەنگە ئەم کەسانە بێبەشبوون یان ناکامی خۆیان لە شێوەی جۆراوجۆردا دەربخەن. هێندێکیان دەست لە کار دەکێشنەوە. ژمارەیەکیان ئاستی هەوڵدانی خۆیان کەم دەکەنەوە. هێندێکیان پێیان باشە ململانێ بکەن. ئەم کۆمەڵەی دوایی رەنگە وەك هۆکارێکی پاڵنەری ناکۆك دەرکەون (لە هەوڵی دۆزینەوەی و دەستنیشان کردنی گیرو گرفتەکانی رێکخراودان، قسە و قسەڵۆك بڵاو دەکەنەوە، راستییەکان چەواشە دەکەن و پێچەوانەی ئەوە دەڵێن بۆ ئەوەی ئاڵۆزی و بێ سەرەوبەرەیی پەرە پێ بدەن) ئەم کەسانە کە هەموو رێکخراوەکان هێندێك کەسی ئەوتۆیان هەر تێدایە، چێژ لە تێکچوون و ئاڵۆزی سیستەم

---

* . وشەی قەیراناوی کە لێرەدا واتایەکی دەستەواژەیی بەخۆوە دەگرێ لایەنی باشی قەیرانی بوونی پیشەیەکی تێدایە، واتە ئەو پیشەی کە رێژەیەك قەیرانی تێدایە کە سەرنجڕاکێش دەنوێنێ و تام و چێژێکی تایبەتی بە پیشەکە دەدا زۆر جێی رەزامەندی خاوەن پیشەکەیە. دەقی وشەی فارسی "چالشی"یە کە بە درێژایی ئەم کتێبەش هەر مەبەست لەو لایەنەیە. لێرەدا واتای باوی قەیران بەو مانایە کە خراپە نایەت. و. ك.

وەردەگرن. ئەگەر ئەم کەسانە تاڕادەیەك پێکەوە یەکگرتوو بن دەتوانن ببنە سەرچاوەی سەرەکی و گەورە بۆ سەرهەڵدان و درووستبوونی ناکۆکی.

چەواشەکردنی پەیوەندییەکان

زۆرجار گوتراوە گیرو گرفتی پەیوەندییەکان، سەرچاوەی ناکۆکییەکانە. نموونەیەکی ئاشکرا لەم جۆرە پەیوەندییانە، پەیوەندی ستوونییە. هەروەك کە پەیوەندییەکان لە زنجیرەی هیرارکی ڕێکخراوەییدا بۆ لای سەرەوە یان بەرەو خوارەوە دەڕۆن، ئەگەری ئەوە هەیە کە تووشی ناڕوونی یان چەواشەکردن ببێ. بەڵام چەواشەکارییەکی ئەوتۆ لە ئاستی ئاسۆییش دا روو دەدا.[١٤] بۆ وێنە، بە پێی بەڵگاندن و قسەی یەکێك لە توێژەران، ئاگادارنەبوونی یەکەکان لە پیشەکانی دیکە، دەبێتە هۆی بەشدارییەکی یەکسانی کەمتر.

گرفتی دوان و ئاخاوتنەکان پرسێکی هەمیشەییە لە ڕێکخراوێك دا. ئەم گرفتانە، پەیوەندییە پێویستەکان بۆ هەوڵی بەکۆمەڵ لە نێوان یەکەکان دا خەوشدار دەکا. گرفتی ئاخاوتن، دەتوانێ بە ئاستە جۆراوجۆرەکانی خوێندن، پێشینە و پرۆسە کۆمەڵایەتی و کۆمەڵخوازییەکانیشەوە گرێ بدرێ کە ئەندامان و یەکەکان تێپەڕیان کردوە. جیاوازی لە جۆری راهێنانی هۆکارەکانی کڕین و ئەندازیاری لە پێکهێنانی ناکۆکی لە نێوانیان دا شتێکی کاریگەرە و دەوری خۆی هەیە[١٥]. جۆری راهێنان و پسپۆڕی فیزیازانەکان و بەڕێوەبەرانی ئیداری نەخۆشخانەکان بە تەواوی لە یەکتری جیاوازن. جیاوازی لە جۆری راهێنان، زمانی کاری جیاواز لە نێوان یەکەکان دا پێك دێنێ کە گواستنەوەی کاریگەری و باندۆری ئایدیاکان خەوشدار دەکا.

قوتابخانەی رەسەنایەکی کردەوە (پڕاگماتیزم) باسی ئەوە دەکا کە یەکێك لە سەرچاوەکانی ناکۆکی پەیوەندیی ئەوەیە کە هێندێك لە یەکەکان، زانیاری پێویستی یەکەکانی دیکە لە ناو خۆیان دا دەشارنەوە. هەروەك لە بەشی پێشووش دا باسمان کردوە، زانیاری دەتوانێ بەدەسەڵات گەیشتن ئاسانتر بکا. هەربۆیە شتێکی زۆر واقعبینانە و درووستە کە قەبووڵی

---

١٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

١٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

بکەین، کاتێك زانیارییەکی گرنگ تەواو بە شێوەیەکی نهێنی بپارێزرێ، زۆر سرووشتییە کە ئەو ناکۆکییانە سەرهەڵبدەن و ئاشکرا بن.

ئەگەر زانیاری ناپێویست و چەواشەکراو، بە سەرچاوەیەکی گرنگی ناکۆکی دابنرێ، دەبێ چاوەڕوانی ئەوە بین کە بە بوونی زانیاری تەواو و پووخت و چەواشەنەکراو هیچ چەشنە ناکۆکییەك درووست نەبێ و ئەگەریش هەبێ لە ئاستێکی کەم دا بێ. وا دیارە ئەوەش بە تەواوی درووست نیە. توێژینەوەکان لەم بارەوە سەلماندوویانە ئەگەر ناوەندەی ئەو رێکخراوانەی کە جۆرێك زانستی پسپۆڕانەیان تێدایە کە لە جێ بە جێ کردنی چالاکییەکانی دیکەدا یەکەی کارگردییان هەیە، ناکۆکی لە نێوان ئیدارە و ناوەندەکان دا زۆرتر دەبێ.[١٦] بۆچی وایە؟ بوونی زانستێکی هێندە پسپۆڕانە لە هێندێك یەکەدا دەبێتە هۆی ئەوە کە ئەو یەکانە سەرچاوەی تاکەکەسی خۆیان بەلاوە گرنگ بێ و بەمشێوەیە نایەکسانی دەربکەوێ کە ئەوەش دەبێتە هۆی ناکۆکی لە نێوان یەکەکان دا. لە لایەکی دیکەوە بوونی زانستی ناتەواو، سەرچاوەی تاکەکەسی ناڕوون دەکا و جیاوازییە گشتییەکان کەم دەکاتەوە و هاوئاهەنگیش ئاسان دەکات. دەتوانین بەو دەرەنجامە بگەین کە پەیوەندییەکان دەتوانن سەرچاوەیەکی زۆر گرنگ و سەرەکی ناکۆکی بن، هەروەك زانیارییە زانیارییە تەواو و ناتەواوەکانیش هەر بەو شێوەن.

تەکنیکەکانی نەهێشتنی پێکناکۆکی

کاتێك کە هۆکارەکانی سەرهەڵدانی ناکۆکی زۆرن، پیی دەڵێین ناکۆکی تێکدەر یان ناکارامە. ئەم ناکۆکییە کاریگەری خراپ و نەرێنی لە سەر کاریگەرداربوونی رێکخراوەیی دەبێ. هێندێك هەوڵ دەبێ بدرێن بۆ ئەوەی ناکۆکی بگاتە ئاستێك کە جیی رەزامەندی و دڵخۆشی بێ. لە خوارەوە تەکنیکە بونیادییەکان بۆ کەمکردنەوەی توانایی ناکۆکی شی دەکەینەوە.

ئامانجە گشتگیرەکان

ئامانجێکی هاوبەشی گشتگیر[٧]، ئامانجێکە کە لە لایەن دوو یان چەند یەکەیەکەوە قەبووڵ کراوە کە هێندە سەرنجڕاکێش و گونجاوە کە ناکرێ تەنیا لە رێگای کەڵك وەرگرتن لە

١٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

7 .Superordinate Goal

سەرچاوەکانی یەکەیەك بە تەنیا وەدی بێ.[17] ئامانجێکی گشتگیر بە پێناسەیەك لە ئامانجی هاوبەشەوە دەست پێ دەکا و بەم پێیە ئەم پێناسەیە دەردەکەوێ کە ئەم ئامانجە بە بێ بەشداری و هاوبەشیکردنی یەکسانی هەموو یەکەکان وەدی نایە. ئامانجە گشتگیرەکان یەکجار گرنگ و بەنرخن و لە لایەن کۆمەڵەیەکەوە بە تەنیا وەدی نایەن و بە کاری هەرەوەزی و هەمەلایەنە وەدی دێن. ئەم ئامانجە هەمەگیر و گشتگیرانە بۆ ئەوەی کاریگەرداربن پێویستە بکەونە جێی ئامانجەکانی دیکە کە یەکەیەك رەنگە بە شێوەی جیاواز خۆی هەیبێ. ئەم ئامانجانە لە رێگای پابەندکردنی لایەنە نارازییەکان بە کارکردن لەگەڵ یەکتری بۆ وەدیهاتنی ئەم ئامانجانە کە پێویستە بە شێوەی دوو لایەنە جێ بە جێ بکرێن، ناکۆکی کەم دەکەنەوە.

پاش توێژینەوەیەکی بەرین کە سەبارەت بە تەکنیکەکانی چارەسەرکردنی ناکۆکی، یەکێك لە توێژەران بەو دەرەنجامە دەگا کە لە شوێنێك کە ئامانجی پێکناکۆکی دوو لایەنە دەبنە هۆی سەرهەڵدانی ناکۆکی، کەڵك وەرگرتن لە ئامانجە گشتگیرەکان هاوکاری هەر دوو لایەنی دژ بە یەکتری زیاتر دەکا. لەگەڵ ئەوەدا هەوڵ و تەقەللاکان، لە جیاتی ناوەندێتی لە سەر یەکە سەربەخۆ و جیاوازەکان بۆ شارەزایی لە سەر ئەوە چڕ دەبێتەوە کە یەکە ناکۆکەکان بەشێکن لە کۆمەڵەیەکی گەورە، کەشی هاوکاریش زۆرتر دەبێ و بەرهەمەکەشی سوودی زۆرترە کە لە هاوکاری لە سەر بنەمای متمانەی نێوان یەکەکان پێك هاتووە.

ململانێی نێوان یەکیەتییەکان و کارگێڕی، کارکردی کردنی ئامانجە گشتگیرەکان دەردەخا. لە هەلومەرجی گەشەکردنی ئابووری، یەکەکان بۆ وەدیهێنانی داخوازی و ئامانجەکانی خۆیان زۆر سوورن.[18] بەڵام کاتێك رێکخراو بە هۆی فشارە ئابوورییەکان و بە هۆی بەردەوامی چالاکییە بازرگانییەکانی رێکخراو، بە تووندی هەڕەشەی لێ دەکرێ، بە پێدان و مووچەی کەمیش رازی دەبێ. کاتێك قەیران تەواو بوو، داواکاری بۆ مووچەی زۆرتر دیسان دەست پێ دەکاتەوە. ئامانجێکی گشتگیر و بەنرخ، گرنگترە لە ئامانجە تاکەکەسییەکان و ناکۆکی نێوان کرێکارەکان و کارگێڕی بۆ ماوەیەکی کاتی کۆتایی کپ دەکا. بەڵگە و توێژینەوەکان باس لەوە دەکەن کە ئامانجێکی گشتگیر کاتێك بە شێوەیەکی گشتی و کۆمەڵەکی کەڵکی لێ وەردەگیردرێ، جۆرێك هۆکاری بەهێزی ئاشتیخوازانەی درێژخایەن پێك دێنن کە پەیوەستبوون و پەرەگرتنی هاوکاری دوو لایەنەش بەهێزتر دەکا.

---

١٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

١٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

کەمکردنەوە پەیوەستبوونی دوو لایەنەی نێوان یەکەکان

کاتێك کە پەیوەستبوونی دوو لایەنە و یەك لایەنە، دەبێتە هۆی سەرهەڵدانی کۆمەڵێك ناکۆکی، کەمکردنەوەی پەیوەستبوون دەبێ وەك ڕێگاچارەیەکی بەردەست، سەرنجی بدرێتێ. بۆ وێنە، کەڵك وەرگرتن لە هۆکارە پارێزەرەکانی دەکرێ بۆ کەمکردنەوەی ئەم جۆرە پەیوەستبوونانە بناسێندرێن. ئەگەر لقی ناوەندی X، ناوەندی ئیدارەی Y بێ، کەواتە Y پەیوەستە بە Xەوە. کاتێك گرفتێك بۆ ئیدارەی Y دێتە پێش، Yش کارکردێکی خراپی دەبێ. بەپێچەوانەش ئەگەر X، دەتوانێ زۆر زووتر ناوەندەکانی Y کۆنترۆڵ بکا، کارکردی Y دەچێتە ژێر پرسیارەوە. ڕێگاچارەیەك ئەوەیە کە بوونی یەکەی X، وەك قەڵغان و بەلاگێڕەوەیەك کار بکا. ئەو کات ئیدی پەیوەستبوونی X و Y کەم دەبێتەوە.

هەروەها پۆستەکانی پێکهێنانی هاوئاهەنگی دەتوانن لە کەمکردنەوەی پەیوەستبوونی یەکەکان دا کاریگەر بن. هێندێکجار، کاتێك لە کۆمپانیا پیشەسازییەکان دا ناکۆکی لە نێوان یەکەکانیان دا بۆ وێنە لە نێوان ژمێرياری و ئەندازیاریدا هەیە، لە کۆمپانیا تاکەکەسییەکان دەگەڕێن بۆ ئەوەی کۆمەڵێك زانیارییان لە پێشینەی هەر ئیدارە و ناوەندێك هەبێ، پاشان پۆستی پێکهێنانی هاوئاهەنگی لە نێوان ئەم دوو یەکەیە بەو دەسپێرن. چونکە ئەو بە زمانی هەر دوو کۆمپانیاکە قسە دەکا و وەك کەسێکی هاوئاهەنگ لە نێوان یەکە جیاوازەکان دا کار دەکا.

پەرەپێدانی سەرچاوەکان

کاتێك کە پێشبینی دەکرێ دەگمەن بوون جۆرێك ناکۆکی پێك دێنێ، سادەترین شێواز بۆ چارەسەرکردنی ئەم گرفتە و ڕێگاچارەیەك کە هەر دوو لای پێکناکۆك ڕازی بکا، ئەوەیە کە سەرچاوەکانی بەردەست، زۆرتر بکرێن یان پەرەیان پێ بدرێ. هەرچەندە ڕەنگە ئەم کارە بۆ ئەو یەکانەی کە لەگەڵ ئەم جۆرە ناکۆکییەدا بەرەوڕوون کارێکی نالەبار بێ، دەسەڵات و هێزی ئەم ڕێگاچارەیە وەك ئامرازێکی چارەسەرکردنی ناکۆکی لەوەدایە کە هەر دوو لای ناکۆك بەڕواڵەت خۆیان بە سەرکەوتوو دەزانن.

ئەگەر تەنیا ٤٠٠ دۆلار بۆ ناوەندێکی قوتابخانە، بۆ زۆرترکردنی مووچەی مانگانە تەرخان کراوە، بۆ ئەوەی لە نێوان ئەندامانی چوار بەشی ناوەندەکەدا دابەش بکرێ، بەشی هەر کەسێك ١٠٠ دۆلار بۆ دابینکردنی تێچووەکانی بێ، ئەگەر هەر کام لەم چوار ئەندامە، چاوەڕوانی زیاتربوونی ١٥٠ دۆلاری مووچەی مانگانەیان بن، جۆرێك ناکۆکی هەیە: داواکاری بۆ سەرچاوەیەکی نەگۆڕ لە دەرەتان و دەست ڕۆیشتوویی زیاترە، ڕێگاچارەیەك ئەوەیە کە پارەیەکی زۆرتر بۆ داواکاری لە سەر مووچە تەرخان بکرێ. زیادکردنی ٢٠٠ دۆلار و تەرخانکردنی بۆ مووچە و حەقدەست دەتوانێ ئەم ناکۆکییە چارەسەر بکا.

پەرەپێدانی سەرچاوە ڕێگاچارەیەکی یەکجار بەسوودە چونکە هەر دوو لای ناکۆ رازی دەکا. بەڵام کەڵك وەرگرتن لەو بە هۆی چییەتی و نێوەڕۆکی بەرتەسکی سرووشتی خۆی زۆر کەم دەست دەدا. سەرچاوە ڕێکخراوەییەکان زۆر بە دەگمەن لەگەڵ ئاسانکاری زۆرتر بوون و پەرەپێدان رازی و هاودەنگن.

چارەسەکردنی گیرو گرفتەکان بە شێوەی دوو لایەنە

چارەسەکردنی گیرو گرفتەکان بە شێوەی دوو لایەنە[8] وەك باوەڕپێکراوترین شێواز بۆ چارەسەرکردنی ناکۆکی نێوان کۆمەڵەکان باسی کراوە.[١٨] ئەم تەکنیکە هەر دوو لایەنی ناکۆك پابەند دەکا کە بۆ باسکردن سەبارەت بەو بابەتانەی کە کێشە و گرفتیان هەیە لە سەریان ڕووبەڕووی یەکتر ببنەوە و بەرپرسایەی هاوبەشی چارەسەرکردنی ئەم ناکۆکییانە وەئەستۆ بگرن. دەبێ مەبەستی سەرەکی چارەسەکردنی گرفتەکە بێ نەك تەنیا و تەنیا کەمکردنەوەی جیاوازییەکان لە بۆچوونەکان دا.

چارەسەرکردنی گرفت بە شێوەی دوو لایەنە پێویستی بەوەیە کە هەر دوو لای ناکۆك بە شێوە سرووشتی و زاتی مەیلیان لە پێکهاتنی ڕێگاچارەیەکی باشتر لە ڕێگای هاوکاری لە سەر بنەمای متمانەی دوو لایەنە بێ.[١٩] هەر چەندە وەدیهاتنی ئەم پابەندییانە ڕەنگە ئەستەم بێ، بەڵام ئەم شتە پشت ئەستووره بە دۆزینەوەی جیاوازی بیرو بۆچوونی بنەڕەتی نەك

8 . Mutual Problem Solving

١٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

١٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

دیاریکردنی ئەوە کە کێ ڕاست دەکا، کێ ڕاست ناکا، کێ سەرکەوتووە و کێ چیە و کام لەو دوو لایەنە لایەنی دۆڕاون. پێویستە دوای دۆزینەوەی جیاوازی بیرو بۆچوون لە ڕێگای هاوبەشیکردن و پەیوەندیگرتنەوە، گرفتەکە بە شێوەی دوو لایەنە پێناسە بکرێ. بەشداربووان، یان لانیکەم نوێنەرەکانیان، پێویستە پانتاییەك لە ڕێکارەکان لەبەرچاو بگرن و پێداگری لە سەر خاڵە هاوبەشەکان بکەن. لە ڕێگای ئەم پرۆسەوە، هۆکارەکانی شك و گومان و خراپ لێك تێگەیشتنەکان کە ناکۆکییان پێك هێناوە، دەناسرێن.

ئەوەش هەر لەو باسەی سەرەوە زیاد بکەین، تەکنیکی چارەسەرکردنی گرفتەکان بە شێوەی دوو لایەنە بە سەرنجدان بە خاڵی هاوبەش لە بۆچوونی دوو لایەن دا، پێداگری لە سەر گرنگی دو لایەنەکە دەکاتەوە. ئەم بابەتە وەبیرهێنەری هێندێك لایەنی ناکۆکییە کە زۆربەی کاتەکان لەبەرچاو ناگیردرێن. ئەم لایەنە لە هەموو پرسێکی ناکۆك دا، دیارە کە هەر دوو لایەن لە سەری ڕێك دەکەون. ئەم بۆچوونە هاوبەشانە زۆربەی کاتەکان لەبەرچاو ناگیردرێن و شتێك کە لە سەری ڕێك دەکەون پیی دەگوترێ **یاسای ناکۆکیخوازی ئێوارەخوان**[19].[9] بە پیی ئەم یاسایە بۆچوونە هاوشێوەکان بە هۆی بۆچوونە ناتەباکان لەنێو دەچن. هێزە باشەکان، هێزە خراپەکان لە گۆڕەپانەکە وەدەر دەنێن. لە حاڵێك دا شێوازەکانی چارەسەرکردنی بابەتەکە پێداگری لە سەر بۆچوونە هاوشێوەکان دادەگرێ و خۆ لە درووستبوونی کەشێکی دوژمنانە و ناتەبا دەبوێرێ. هەوڵدان بۆ چارەسەرکردنی جیاوازییەکان لە ڕێگای ئاراستەی چارەسەرکردنی گرفت و پرسەکەوە، زۆرجار سوودی لـێ وەرگیراوە، بەداخەوە بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان دەریدەخەن کە زۆربەی کاتەکانیش لەگەڵ شکست بەرەوڕوو بۆتەوە. بە شێوەیەك کە زۆربەی کاتەکان لە کەسانێك کە دەیانەوێ لە فەلسەفەی بوونی ناکۆکییەك تێبگەن دەبیستین کە دەڵێن "ئەوەی کە دەبێ هەر دوو لای ناکۆك بیکەن ئەوەیە کە دانیشن و سەبارەت بەو دۆخەی پێکهاتووە وتووێژ بکەن"، بەڵام زۆربەی کاتەکان چارەسەرکردنی گرفت بە کۆمەڵێك ناکۆکی دەبەسترێتەوە کە بە یارمەتی ئەوان دەکرێ بە شێوەیەکی کاریگەر هەوڵی بۆ بدرێ. کەم و

9 .GreShma,s Law

لە زانستی ئابووریش دا شتێکی وا هەیە، پارەی خراپ، پـارەی بـاش لـە گـەڕانی دراو دەردەکـا. (وەرگێـڕە فارسەکان)

١٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

کوڕی ئەم تەکنیکە، پەیوەندی هەیە بە کارکردە خراپەکانی. روون و ئاشکرایە کە ئەم تەکنیکە لە ناکۆکی لەبزی (واتایی)دا سەرکەوتووترە. ئەو ناکۆکی و دژایەتییانەی کە لە خراپ تێگەیشتنەکان پێك دێن پێویستی شیکردنەوە و تاوتوێ کردنی قووڵی چارەسەرکردنی پرس و گرفت، پێناسەکردنی هەلومەرج و تێگەیشتن لە ئایدیا و بیری دوو لایەنەی ناکۆك لەگەڵ یەکتری بە شتێکی پێویست دەزانێ.

سیستەمی پیاچونەوە

چارەسەرکردنی ناکۆکییەکان دەتوانێ لە رێگای پێکهێنانی دەلاقەیەکی فەرمی بۆ خستنەڕووی گلەیی و گازندەکان لە لایەن هەر دوو لایەنی ناکۆکەوە و جێ بە جێ کردنی کۆمەڵێك هەوڵی بە پیی ئەو گلەییانەی کراون بکرێن. ئەگەر یەکێك لە کارمەندەکان یان کۆمەڵێکیان لە سەر ئەو باوەڕەن کە مافیان بە هۆی کۆمەڵێك هەوڵی سەرووتر لە خۆیان یان هاوکارێکەوە کەوتۆتە بەر مەترسییەوە، **سیستەمی پیاچونەوە**[10] مافی ئەوەی هەیە بە شێوەیەکی فەرمی ئاوڕ لەم پرسە بداتەوە و مافی زەوتکراو قەرەبوو بکاتەوە. سیستەمی پێداچوونەوە بە سەر گلەیی و شکایەتەکان دا رەنگە لە لایەن بەرپرس، بەڕێوەبەرێکی بەرزتر لە رێکخراودا یان لە لایەن کەسێکی بێ لایەنەوە بەڕێوە بچێ.

ئەو رێکخراوانەی کە ئەندامەکانیان ئەندامی یەکیەتیین، نموونەی هەرە بەرزی تەکنیکی پێکهاتنی سیستەمەکانی پێداچوونەوە بە شکایەتەکان بۆ چارەسەرکردن و لابردنی ناکۆکییەکان دابین دەکەن. لە رەوتی پێڕاگەیشتن بە گلەیی و گازندەکان، یەکیەتییەکان بۆ چارەسەرکردنی ناکۆکی خۆیان لەگەڵ بەڕێوەبەری سیستەمێکی پێداچوونەوە بە شکایەتە درووست و بە جێیەکان پێك هێناوە. ئەگەر زوڵمێك لە ئەندامێکی یەکیەتیی کراوە و لە رێگای باس کردن لەگەڵ کەسانی سەرووتر لە ئەو رەزامەندی وەدەست نەیە، ئەو رەنگە شکایەتەکەی خۆی لە رێگای رێکخراوەکەیەوە بداتە سیستەمی چاوەدێری، لە کۆمپانیایەکی پیشەسازیدا کارەکە بەو شێوەیە دەچێتە پێش کە ئەو شتانەی رووی داوە بە سەرپەرشتیاری ناوەند ئەو چوارچێوەیە، سەرپەرشتیاری نۆرەی کار یان سەرۆك لق(شیف)، بەرپرسی کارگە،

10 .Appeals System

بەڕێوەبەری پەیوەندییە پیشەسازییەکان، بەرپرسی گشتی کۆمپانیا و تەنانەت کەسێکی بێ لایەنیش دەدرێ و ئەو کەسانە ئەو گرفتە تاوتوێ دەکەن.

ژمارەیەکی زۆر کەم لە ڕێکخراوەکان بۆ دادوەری و هەڵسەنگاندنی ناکۆکییەکان پۆستێکی تایبەتییان بۆ ئەم بابەتە تەرخان کردوە. بۆ وێنە کۆلێژ و زانکۆکان بۆ بیستنی گرفت و ناکۆکییەکان و چارەسەرکردنیان لە نێوان ئەندامانی لیژنەی زانستی، خوێندکاران و کارمەندەکان کەڵك لە جۆرێك یاسای لێبووردن لە یەکتری وەردەگرن. لێ بووردن لە یەکتری (گەردن ئازادی) خۆی بە کەڵك وەرگرتن لە تەکنیکی چارەسەرکردنی گرفت لە لایەن هەردوو لاوە دەست پێ دەکا. ئەگەر ئەوەش هیچ ئەنجامێکی نەبوو، بڕیاردان ڕەنگە لایەنی قسەکردن و دیالۆگ بەخۆوە بگرێ، یان پێشنیار دەکا کە بەڕێوەبەری بەرز لە ڕێکخراودا (کەسێك کە بە سەر هەردووکیان دا دەسەڵاتی هەبێ) لە ڕێگای گرتنەبەری ڕێگا چارەیەك، جیاوازی و ناکۆکییەکان چارەسەر بکا.

سەلاحیاتی فەرمی

ئەو دەسەڵاتەی کە سەرووترەکان بە سەر هەر دوو لای ناکۆکی دا هەیە، یەکجار گرنگە و کەڵك وەرگرتن لەوەش شتێکی باو و ئاساییە کە دەتوانێ ڕێگاچارەیەکی جیاواز بۆ چارەسەرکردنی ناکۆکی بێنێتە پێش.

کاتێك کێشەیەك لە نێوان دوو سیستەر (پەرستار)دا دێتە پێش کە ناتوانن ئەم ناکۆکییە لە نێوان خۆیاندا چارەسەر بکەن، بۆ دەرکردنی بڕیارێك لە پەیوەندییەدا، سەردانی سەرپەرشتەکەیان دەکەن. هەر بە هەمان شێوە، کاتێك لە کۆمپانیایەکی بەرهەمهێنەردا لە نێوان یەکەکانی فرۆش و بەرهەمهێنەر ناکۆکی درووست دەبێ، ئەم ناکۆکییە دەست بە جێ دەخرێتە بەر دەست بەڕێوەبەرانی جێ بە جێکارەوە یان کەسانێکەوە کە دەسەڵاتی چارەسەرکردنی ئەم جیاوازییانەیان هەیە بۆ ئەوەی دەست بە جێ هەوڵی چارەسەرکردنی بدەن. ئەگەر لەم ئاستەدا، هیچ پێکەوەسازان و یەکگرتووییەك درووست نەبێ، سەرووترەکانی هەر دوو لا، وەك دوایین دەرمان و چارەسەر هەوڵی خۆیان دەدەن و لە زۆربەی کاتەکانیش دا دەسەڵات و کاریگەری سەرووترەکان لە لایەن هەر دوو لاوە قەبووڵ دەکرێ.

جیا لە نموونە زۆر دەگمەنەکان، کەسانی ناو ڕێکخراو، دەسەڵاتی سەرووتر لە خۆیان وەك شێوازێك بۆ چارەسەرکردنی ناکۆکییەکان بە فەرمی دەناسن و ملی بۆ ڕادەکێشن. هەرچەندە ڕەنگە ئەوان

لەگەڵ ئەم بڕیارانەش دا هاوڕا و هاودەنگ نەبن، بەڵام ملکەچ و پەیڕەوی لە سەرووتر لەخۆیان دەکەن. کەواتە دەسەڵاتی فەرمی، لە کەمکردنەوەی ناکۆکییەکان دا شتێکی یەکجار گرنگە.

گەرم و گوڕترکردنی پەیوەندی دوو لایەنە

ئەگەر هەموو لایەنەکانی هەلومەرجە لەبار و یەکسان بوو، پەیوەندیگرتن و تێکەڵبوونی زۆرینەی تاکەکان لەگەڵ یەکتری، ئەگەری زۆری هەیە ببێتە هۆی ئەوە کە بەرژەوەندی و پەیوەندی هاوبەش بدۆزنەوە کە دەتوانن هاوکاری یەکتری زۆرتر و ئاسانتر بکەن. بە دڵنیاییەوە ئەگەر تاکەکان بە کۆمەڵێك بەهای تەواو دژ بە یەکتری، ناچار بن لەگەڵ یەکتری هەڵکەن و لە پەیوەندی دا بن، ئەگەری زۆری هەیە ناکۆکی درووست ببێ.[20] بەڵام روانگەی ئێمە ئەوەیە کە دەبێ پەیوەندی و هەڵکردنی بەردەوام ناکۆکی کەم بکاتەوە. قەت بەڕێوەبەرێك نابێ مەیلی لە دروستکردنی پەیوەندییەکی تۆپزی و بەزۆری بێ، بەڵام پێویستە پەیوەندییەکان بە ئاقارێکی روون دا ببا. ئەم بابەتە گرنگە دەکرێ لە رێگای گواستنەوە یان ئاڵوگۆڕکردنی ئەندامانی یەکەکانەوە جێ بە جێ بکرێ.

بە گواستنەوەی تاك بۆ نێوخۆ یان بۆ دەرەوەی یەکەیەك، لە راستیدا ئێمە بونیادی نێوخۆییمان گۆڕیوە. هێزەکانی هۆکاری ناکۆکی لە نێوخۆی یەکەیەك یان لەنێوان یەکەکاندا رەنگە لە رێگای ئەم گواستنەوەوە، پەیوەندییە هاوبەشەکان بپچڕێنن. گواستنەوەی تاك یان کەسێك لە یەکەی خۆیەوە بۆ نێو یەکەکی رکەبەری دیکە، دەتوانێ ببێتە هۆی پەیوەندی دوو لایەنی ناکۆك و چارەسەری ناکۆکی نێوان یەکەکان بکا.

پەیوەندی دوو لایەنە رەنگە لە رێگای پابەندکردنی هێندێك کرێکار(پێرسۆنێل)ی ناو دوو یەکەی ناکۆك لەگەڵ یەکتری، بۆ ئاڵوگۆکردنی پیشەکانیان زۆر کاریگەر بێ. لەم رێگایەوە، زۆربەی ئاستەنگ و لەمپەرە رێکخراوەییەکان کەم دەبنەوە.

پێوەر و سیستەمەکانی پاداشتی گشتی رێکخراو

ئەگەر جیاوازییەکان لە بەها و پێدانی مووچەکان دا ناکۆکی درووست دەکا، پێویستە بەڕێوەبەری کۆمەڵێك پێوەر بۆ کارکرد لەبەرچاو بگرێ کە یەکەکان لە سەر بنەمای

---

٢٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

هاوکارییان هەڵسەنگێندرێن و پێدانەکان بە پێی ئەوانە بکرێن. نەهێشتنی دۆخی براوە و دۆڕاو (بە گشتی یەکسان) ڕەنگە شتێکی بەسوود بێ. بۆ وێنە، دڵنیابوون لەوەی کە کۆنترۆڵی چییەتی، ژمێریاری و هەوڵەکانی دیکە لە بەر ئەوەی ڕۆڵی ئەوانە لە پێشگری لە هەڵە و کەم و کوڕییەکان دا هەڵدەسەنگێندرێ نەك لە بەر سەرکەوتن لە دۆزینەوەی هەڵە و کەم و کوڕییەکان دا، ناکۆکییەکان کەم دەکاتەوە. لەگەڵ ئەوەش دا، بنەماییکردنی نەخشەی پێدان (کرێ و مووچە) یان بەشداری لە سوودی ڕێکخراوێکی گشتگیردا ئەوە لە زەین و بیری تاکەکان دا ڕەنگ دەداتەوە کە ڕێکخراو کاریگەری گشتی ڕێکخراوی لە بەرچاوە نەك کاریگەری بەشێك لە یەکەیەکی تایبەتی.

ئاوێتەکردنی یەکە ناکۆکەکان

دوایین پێشنیار بۆ نەهێشتنی ناکۆکی ئەوەیە کە یەکە ناکۆکەکان سنوورەکانی خۆیان پەرە پێ بدەن و سەرچاوەی پاڵنەری ناکۆکی بۆ لای خۆیان ڕاکێشن. ئەم تەکنیکی تێکەڵکردنە، لە ڕووی ڕێگاچارەی کارکردی کۆلێژێکی بازرگانییەوە بۆ چاسەرکردنی ناکۆکییەکان سەبارەت بە بەرنامەدانان بۆ وانەکانی ئابووری وەرگیراوە کە پشت ئەستوور بوو بە کۆمەڵەی ئابوورییەوە.

ئەو ناکۆکییانەی کە زۆربەی کاتەکان لە نێوان کۆمەڵە ئابووری و بازرگانییەکان لە کۆلێژی بازرگانی دا پێك دێ، دەکرێ لە ڕێگای پەرەپێدانی بەرنامە بازرگانییەکان بە بەشی ئابوورییەوە کۆتایی بێ. دەرەنجام ئەوەیە کە بە شێوەیەکی بەردەوام کۆلێژی ئابووری و بازرگانی ڕووبەڕووی یەکتری دەبنەوە.

تەکنیکەکانی پێکهێنانی ناکۆکی بنیاتنەر

تیۆری تەباییخوازان ئەوە پشتڕاست دەکاتەوە کە ناکۆکی لە هەموو ئان و ساتێك دا ڕەنگە زۆر کەم یان زۆر زۆر بێ. کاتێك ناکۆکی زۆر کەمە، بەڕێوەبەران بۆ پێکهێنانی ناکۆکی بنیاتنەر (کارکردی) مەجبوور بە درووستکردنی ناتەبایی و ناکۆکی دەکا.

بەداخەوە لە باری تیۆرییەوە سەبارەت بە چۆنییەتی چارەسەرکردنی ناکۆکییەکان بە شێوەیەکی کاریگەر زۆر شت دەزانین، بەڵام سەبارەت بە چۆنیەتی پێکهێنانی ناکۆکی زۆر کەمتر شارەزایی و زانیارییمان هەیە. ئەمەش دەرەنجامی ئەو ڕاستییەیە کە ئایدیای پێکهێنانی ناکۆکی بە شێوەیەکی

ڕێژەیی ئایدیایەکی نوێیە و پێویستە زۆر زیاتر لە لایەن توێژەرانی بواری ڕێکخراوەییەوە سەرنجی بدرێتێ. لێرەدا ئاماژە بە هێندێك تەکنیکی پێکهێنانی ناکۆکی دەکەین. ئەم تەکنیکانە لە توێژینەوەی سەرچاوەکانی ناکۆکی دەرهاویژراوە کە لە سەرەتای ئەم بەشەدا خرایەڕوو. ئەوانە لە تەکنیکی چارەسەرکردنی ناکۆکی زۆر زیاتر پڕ لە کەم و کورتین کە پێشتر ئاماژەمان پێکرد. تەکنیکی پێکهێنانی ناکۆکی، لە ڕێگاکانی چارەسەرکردنی ناکۆکی گرنگییەکی کەمتریان هەیە، ئێمەش لەو پەیوەندییەدا زۆر کەم شت دەزانین.

پەیوەندییەکان

بەڕێوەبەران دەتوانن پەیام و ڕێگاکانی پەیوەندیگرتن چەواشە بکەن یان دەستیان تێوەردەن و لەم ڕێگایەوە ناکۆکی پێك بێنن. پێکهێنانی ناڕوونی لە پەیامەکان دا و پێدانی دۆخێکی پڕ لە هەڕەشە و مەترسی تێیان دا، ناکۆکی زیاتر دەکا. کۆمەڵێك زانیاری وەك ئەوە کە کارگەیەك دادەخرێ، یان ناوەندێکی ڕێکخراوەییەکی دەبێ لاچێ و یان ئەوەی بێکارییەکی کاتی ڕوو دەدا، خێرایی ناکۆکی زۆرتر دەکا. ئەم جۆرە پەیامانە دەتوانن لە ڕێگای هیرارکی دەسەڵاتی فەرمی یان ڕێگا نافەرمییەوە بگوازرێنەوە. ڕێگای نافەرمی بریتیە لەو تۆڕانەی بونیادیەکی لاواز یان ناڕێك و پێکیان تێدایە. قسە و قسەلۆك لە ڕێگای تۆڕی پەیوەندییە نافەرمییەکان بە پەیوەندییە بێ بنەما و بێ بەڵگەکانەوە ئاماژە بەوە دەکا کە لە ڕێگایەکی نافەرمییەوە دەگوازرێتەوە. بە هەڵبژاردنی ورد و درووستی پەیامەکان کە دەبێ لە ڕێگای تۆڕی پەیوەندییە نافەرمییەکانەوە بگوازرێتەوە و هەروەها هەڵبژاردنی وردی ئەو کەسانەی کە دەبێ بگوازرێنەوە، بەڕێوەبەر دەتوانێ ناکۆکی زۆرتر بکا. بەڕێوەبەر دەتوانێ بە ئەنقەست پەیامە وەرگیراوەکان دەستکاری بکا و شتی دیکەیان بە نێوەڕۆکەکەیەوە زیاد بکا، لایەنی نەرێنییان پێ بدا یان ئەو پەیامانەی کە لە ڕێگای کاناڵە فەرمییەکانەوە دەگوازرێنەوە، لێڵ و ناڕوون بکا. ڕەنگە پرسیاری ئەوە بکەی کە بە چ شێوەیەك ئەم شێوازی کارە دەتوانێ دەرەنجامی سوودمەند و باش بۆ ڕێکخراو دەستەبەر بکا؟ بۆ وێنە، ڕەنگە ئەوەش وێستاوی و بێ جموجوڵی کەم بکاتەوە و ئەندامان بۆ ئەوە هان بدا کە جیاوازی و ناکۆکیەکیان ئاشکرا بکەن یان هەڵسەنگاندنی دووبارەی خۆی لە شێوازە هەنووکەییەکان زیاتر هان بدات یان ئایدیا تازەکان زۆرتر پەرە پێ بدا.

ناتەبایی

یەکێك لە ڕێگاکانی پێکهێنانی ناکۆکی لە یەکەیەك دا کە وێستاوی و مەندی بەسەریدا زاڵە، زیاترکردنی کەسانێکە بەو یەکەیە کە خاوەن پێشینە، ئەزموون و بەها زۆر جیاوازەکانن لە ئەندامانی جێگرتوو لەو یەکەیەدا. ناتەبایی دەتوانێ ڕاستەقینە یان دەستکرد بێ. ڕەنگە کەسێك ڕۆڵی دژایەتی و ناکۆك لەگەڵ بۆچوون و ئایدیای کۆمەڵەکە بگێڕێ و بیانهێنێتە ژێر پرسیارەوە و یان ئەوەی کە بەڕاستی هەر لە بنەڕەت دا قەبووڵی نەبن. بە هەر حاڵ هێنانی ئەو کەسانە بۆ یەکە یان کۆمەڵەکان دەبێتە هۆی تێکچوون و ئاڵۆزی دۆخی هەنووکەیی و دۆخی وێستاوی و مەندبوون.

ڕکەبەری

بەڕێوەبەری دەتوانێ بە هۆی وەدەستهێنانی سەرکەوتنەکانی ڕکابەری لە نێوان یەکەکان دا، ناکۆکی زیاتر پەرە پێ بدا. هەڵبەت، لەو شوێنەی کە براوە و دۆڕاو هەیە، تۆ دەکرێ چاوەڕوانی ئەوە بکەی کە ناکۆکی زۆر توووند لەوێدا هەبێ. بۆ وێنە، کاتێك کە یەکەکانی ئاگرکوژێنەوە پێکەوە ڕکەبەری دەکەن بۆ ئەوەی خەڵاتی باشترین یەکەی ئاگرکوژێنەوە وەرگرن، دوایین براوەی ڕێکخراوێکی ئاگرکوژێنەوە زۆر شتێکی کاریگەر و باشە. ئامێرەکان بە باشترین شێوە دەپارێزرێن، یەکەکان بە شێوەیەکی زۆر خێرا وڵامی هێماکانی مەترسی دەدەنەوە و کاری بە کۆمەڵ لە ئاستێکی بەرزدایە. زۆرێك لە کۆمپانیاکان کە بە شێوەیەکی بەردەوام ڕکەبەری لە فرۆشتن لە نێوان تاکەکانی بەشی فرۆش دا زۆرتر دەکەن، لە سەر ئەو باوەڕەن کە ئەم ڕکابەرییە دەبێتە هۆی کاریگەرداربوونی زۆرتری هێزەکانی بەشی فرۆش. یەکێك لە باشترین ڕێگاکانی پێکهێنانی ناکۆکی گۆڕینی بونیادیە لە ڕێگای دابەشکردنی زۆرتری ئاسۆییەوە.[21]

پوختە

ناکۆکی پرۆسەیەکە کە بە پێی ئەو کەس یان یەکەیەك بە کردەوە هەوڵ دەدا ببێتە لەمپەر و ئاستەنگ لە سەر ڕێگای وەدیهاتنی ئامانجی ئەوانیتر، دەرەنجامەکەی دڵساردی و ناکامی تاك یان یەکەیەکی دیکەیە یان ئەوەی کە دەبێتە هۆی وەدەستهێنانی زیاترس و زۆرترکردن

---

٢١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی پازدەهەم، و. ك.

بەرژەوەندییەکانی خۆی. تیۆرییەکان سەبارەت بە ناکۆکی دوو جۆرن: تیۆرییە کلاسیکەکان و تیۆرییە تەباییخوازەکان. تیۆرییە کلاسیکەکان لە سەر ئەو باوەڕەن کە هەموو چەشنە ناکۆکییەك خراپە. تەباییخوازەکان پەرە بە ناکۆکی دەدەن. روانگەی تەباییخوازان لەم دواییانەدا لە ناو تیۆرێسییەنەکان دا ناسراوە و بۆتە شتێکی باو بەڵام روانگەی کلاسیك بە کردەوە زاڵترە و زۆرتر کاری پێ دەکرێ.

گرنگترین سەرچاوەی بونیادیی ناکۆکی، پەیوەستبوونی دوو لایەنەی ئەرك، پەیوەستبوونی یەك لایەنە، دابەشکردنی ئاسۆیی زۆر، فەرمی بوونی کەم، پەیوەستبوون بە سەرچاوەی دەگمەنی هاوبەشەوە، جیاوازییە هەنووکەییەکان لە پێوەرەکانی هەڵسەنگاندن و سیستەمی کرێ و مووچە، بڕیاردانی هاوبەش، ناتەبایی لەناو ئەندامان دا، یەکنەگرتنەوە و پێکەوەنەگونجانی پۆستی تاکەکان لەگەڵ پلە و پایەیان، نارەزامەندی لە رۆڵ و چەواشەکردنی پێوەندییەکانن.

تەکنیکەکانی نەهێشتنی (چارەسەرکردن)ی ناکۆکی بریتین لە: ئامانجی گشتیگر، کەمکردنەوەی پەیوەستبوونی دوو لایەنەی یەکەکان، پەرەپێدانی سەرچاوەکان، چارەسەرکردن بە شێوەی دوو لایەنە، سیستەمەکانی پێڕاگەیشتن و چاوەدێری بە گلەیی و شکایەتەکان دا، دەسەڵاتی فەرمی، پێکەوەهەڵکردن و پەیوەندی زۆر، پێوەرەکانی هەڵسەنگاندن و سیستەمەکانی کرێ و مووچەی گشتی رێکخراو و ئاوێتەکردنی یەکە ناکۆکەکان لەگەڵ یەکتری. پێکهێنانی ناکۆکی دەکرێ لە رێگای دەستێوەردان لە پەیام و رێگاکانی پەیوەندیگرتن، پێکهێنانی یەکە ناتەبا و نایەکانگیرەکان، یان پێکهێنانی رکەبەری لە نێوان یەکەکان دا پێك بێ.

دەستەواژە سەرەکییەکان

سیستەمەکانی پێداچوونەوە بە شکایەتەکان (پارێزگاری لە ماف)

ناکۆکی

تیۆری تەباییخوازان

چارەسەرکردنی گرفت بە شێوەی دوو لایەنە

پەیوەستبوونی دوو لایەنەی ئەرك

پەیوەستبوونی یەك لایەنەی ئەرك

ئامانجی گشتگیر (هاوبەش)

تیۆری کلاسیك

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١ - تیۆری کلاسیك و تەباییخوازانی ناکۆکی پێکەوە بەراورد بکە.

٢ — چ هۆکارێك روانگەی کلاسیکی لە کردەوە و پراکتیزەکردن دا زاڵ کردوە؟

٣ — بە چ شێوەیەك دەتوانی ناکۆکی پێك بێنی؟

٤ — بەڕێوەبەریی ناکۆکی لەگەڵ چارەسەرکردنی ناکۆکی بە شێوەیەك جیاوازییان هەیە؟

٥ — "یەکەکانی نێو رێکخراوێك هەمیشە ئامانجێکی ناتەبا و ناهاوتەریبیان پێکەوە هەیە، هەربۆیەش لە هەموو رێکخراوەکان دا ناکۆکی هەیە." ئایا لەگەڵ ئەو قسەدا هاودەنگی یان دژی؟ روونی بکەوە.

٦ —ئەو ناکۆکییانەی کە بە شێوەیەکی بەرین لە نێوان یەکەکانی وێنایی و واتاییدا بەردەوامە، شی و روون بکەوە.

٧ — بە چ شێوەیەك فەرمی کردن کاریگەری لە سەر ناکۆکی هەیە؟

٨ — چ پەیوەندییەك لە نێوان بڕیاردانی هاوبەش و ناکۆکی دا هەیە؟

٩ — ئامانجە گشتیگرەکان کام ئامانجانەن؟ هێندێك نموونە لە پەیوەندی لەگەڵ ئەم ئامانجانە لە سێ رێکخراوی جیاوازدا باس بکە.

١٠ — "ستراتیژی رێکخراوێك، ئەگەر روون و بەرین بێ، وەك ئامانجێکی گشتگیر کار دەکا و ناکۆکییە تێکدەرەکان (ناکارامە) کەم دەکاتەوە." ئایا لەگەڵ ئەو قسەدا هاوڕای یان نا؟ باس بکە.

١١ — سیستەمەکانی چاوەدێری (پێداچوونەوە بە شکایەتەکان) و دەسەڵاتی فەرمی وەك دوو تەکنیکی چارەسەرکردنی ناکۆکی پێکەوە هەڵسەنگێنە.

١٢ — وەك نموونە هێندێك شێوازی پێکهێنانی ناکۆکی باس بکە.

١٣ — چ پەیوەندییەك لە نێوان روونبوونی پەیوەندییەکان و ناکۆکیدا هەیە؟

١٤ — تۆ چ پەیوەندییەك لە نێوان بونیادی رێکخراوێك، گۆڕان، داهێنان و ناکۆکیدا دەبینی؟

١٥ — بیرۆکراتییەکان مێکانیزمگەلێکن (رێو شوێن) کە لە یەك کات دا لە لایەك ناکۆکییە بونیادییەکان پەرە پێ دەدەن و لە لایەکی دیکەوە چارەسەریان دەکەن." ئایا لەگەڵ ئەم قسەدا هەی یان نا؟ باسێکی لە سەر پێشکەش بکە.

باسی شازدەهەم

کولتووری ڕێکخراوەیی

کولتوور چیە؟

گەلێك پێناسەی جۆراوجۆر لە کولتووری ڕێکخراوەیی خراوەتەڕوو. بۆ وێنە کولتووری ڕێکخراوەیی وەك "کۆمەڵێك بەهای زاڵن کە لە لایەن ڕێکخراوێکەوە پشتیوانی لـێ دەکرێ"[1] یان "فەلسەفەیەکە کە ڕێبازی ڕێکخراو بە ئاڕاستەی کارمەند و کڕیارەکاندا دەبا"[2] یا "کۆمەڵێك بەها کە بە یارمەتی ئەوانە کارو باری ڕۆژانەی ڕێکخراو جێ بە جێ دەبن"[3] یا "کۆمەڵێك پێشگریمانە و باوەڕی بنەڕەتین کە لە ناو ئەندامانی ڕێکخراودا بە شێوەیەکی هاوبەش هەن"[4] بە وردبوونەوەیەکی زۆرتر لەم پێناسانە تێدەگەین کە بواری سەرەکی لە **کولتووری ڕێکخراوەیی**[1]دا بوونی سیستەمێکە لە واتا و چەمکی هاوبەش لە نێو ئەندامانی ڕێکخراودا. لە هەموو ڕێکخراوێك دا کۆمەڵێك نموونە لە باوەڕ، سەمبوول، درووشم، حەقایەت و داب و نەریت هەن کە لەگەڵ تێپەڕبوونی کات و ماوە پێك هاتوون.[5] ئەم نموونانە دەبنە هۆی ئەوە کە سەبارەت بەوەی کە ڕێکخراو چیە و چۆن ئەندامانی دەبێ هەڵسووکەوت بنوێنن، تێگەیشتنی هاوبەش و یەکسان پێك بێ.

کولتوور ئاماژە دەکا بە بوونی کۆمەڵێك لایەن و ڕەهەند یان تایبەتمەندی کە بە شێوەیەکی گەرم و گوڕ پێکەوە لە پەیوەندیدان و پەیوەستبوونێکی دوو لایەنەیان بەرامبەر بە یەکتری

---

١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

1 . Organizational Culture

٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

هەیە. بەڵام زۆربەی توێژەران لە ڕەوتی دیاریکردنی ئەم ڕەهەند یان تایبەتمەندییانەدا هەوڵیان نەداوە. ئەوان کولتووریان بە دیاردەیەکی سەربەخۆی کۆمەڵایەتی داناوە. ئەگەر کولتوورێك هەبێ و ئێمە دەتوانین قسەی لە سەر بکەین، دەبێ ڕەهەندگەلێکی دیار و روونیشی هەبن کە بکرێ پێناسەیان بکەین و هەڵیانسەنگێنین. لە کۆتایی دا باسی ئەوە دەکەین کە دە تایبەتمەندی هەیە کە کاتێك پێکەوە تێکەڵ بە یەکتری دەبن، فەلسەفەی بونی کولتووری ڕێکخراوەیی پێك دێنن. هەرچەندە کولتووری ڕێکخراوەیی ڕەنگە تارادەیەك لە کۆی بەشەکانی جیاواز بێ، بەڵام ئەو دە بابەتەی خوارەوە، ئەو تایبەتمەندییە سەرەکییانە دەردەخا کە کولتوورەکان لە یەکتری جیا دەکاتەوە.[٦]

١ – **نوێخوازی تاکەکەس:** ئاستی بەرپرسایەتی، ئازادی و سەربەخۆییەك کە تاکێکی نێو کولتوورێك هەیەتی.

٢ – **قەبوولکردنی مەترسی:** ئاست و سنوورێکە کە کارمەندەکانی پێشکەوتن و نوێخوازی پێیان خۆشە و مەترسییەکان قەبووڵ دەکەن.

٣ – **ئاقار پێدان:** ئاستێکە کە ڕێکخراو ئامانج و چاوەڕوانی کارکردی خۆی بە شێوەیەکی روون و ئاشکرا باس دەکا.

٤ – **تەبایی و یەکیەتیی:** یەکەکانی نێورێکخراو چەندەیان پێ خۆشە بە شێوەیەکی یەکسان و هاوئاهەنگ کارەکانیان بکەن.

٥ – **پەیوەندی بەڕێوەبەریی:** بەڕێوەبەران تا چ ڕادەیەك لەگەڵ بەردەستەکانیان پەیوەندییان هەیە و پشتوانیان لــێ دەکەن.

٦ – **کۆنترۆڵ:** ڕێکخراو تا چ ڕادەیەك بۆ سەرپەرشتی کردن و کۆنترۆڵی ڕەفتاری کارمەندەکانی، پشت بە یاسا و ڕێوشوێن و سەرپەرشتیاری ڕاستەوخۆ دەبەستێ.

٧ – **شوناس:** تا چ ڕادەیەك ئەندامی ڕێکخراو خۆی لەگەڵ کۆی گشتی ڕێکخراودا بە یەك شت دەزانێ و شووناسی خۆیدا تێدا دەدۆزێتەوە.

٨ – **سیستەمی کرێ و مووچە:** تا چ ڕادەیەك، پێڕاگەیشتن (وەك مووچە، بەرزکردنەوە) لە سەر بنەمای پێوەری کارکردی کارمەندەکان دەکرێ.

---

٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

٩ – قەبوڵکردنی ناکۆکی: ئاستێکە کە کارمەندەکان هان دەدرێن بۆ ئەوەی دەقی ناکۆکی و رەخنەکان قەبووڵ بکەن.

١٠ – نموونەی پەیوەندییەکان: تا چ رادەیەك پەیوەندی رێکخراوەیی پەیوەندی بە هیرارکی فەرمی فەرماندەریی ئاستی بەرزی رێکخراوەوە هەیە.

ئەم دە تایبەتمەندییە هەم رەهەندی بونیادیی و هەم رەهەندی رەفتاری(هەڵسوکەوتی)یشیان تێدایە. بۆ وێنە پەیوەندی بەڕێوەبەری لەگەڵ بەردەستەکانی پێوەرێکی رەفتاری رێبەرییە. بەڵام زۆربەی ئەم لایەنانە بە شێوەیەکی گەرم و گوڕ لەگەڵ جۆرێك نەخشەی رێکخراوەیی دا یەك دەگرنەوە. ئەگەر تەکنەلۆژیای رێکخراو زۆر دووبارەکراو بێ و پرۆسەی بڕیاردان چڕ بێ، نوێخوازی تاکەکەسی کارمەندەکان لەو رێکخراوەدا زۆر کەم دەبێ.[٧] هەر بە هەمان شێوە، بونیاد ئەرکییەکان بە بەراورد لەگەڵ بونیاد سادە یان ماتریسییەکان، کولتووری نموونەی پەیوەندی فەرمی بوونی زۆرتر پێك دێنن. یەکانگیری (یەکیەتیی) یەکە نێوخۆییەکانی رێکخراویش تایبەتمەندییەکی دوو لایەنەی ئاسۆیین. ئەوەی کە کولتوورەکان دەقاودەق نیشاندەری کەسایەتی و ئاراستەی ئەندامانی خۆیان نین، چ واتایەکی هەیە؟ بەو واتایەیە کە بەشێکی بەرچاو لە کولتووری رێکخراوەیی دەتوانێ بە شێوەیەکی راستەوخۆ پەیوەندی بە گۆڕاوە بونیادییەکانەوە هەبێ.

ئایا رێکخراوەکان کولتوورێکی وەکیەك و یەکسانیان هەیە؟

کولتووری رێکخراوەیی تێگەیشتنی هاوبەشی ئەندامانی رێکخراو دەردەخا. ئەم بابەتە کاتێك دەردەکەوێ کە ئێمە کولتوور وەك سیستەمێکی واتادار و خاوەن چەمکی هاوبەش پێناسە بکەین. پێویستە چاوەڕوانی ئەوەمان هەبێ کە تاکەکان لەگەڵ پێشینە جۆراوجۆرەکان یان خاوەن پلەی جۆراوجۆر لە رێکخراودا حەزیان لەوە بێ کولتووری رێکخراوەیی لە دەستەواژەگەلێکی هاوشێوەدا وێنا بکەن.

قەبووڵکردنی ئەوە کە کولتووری رێکخراوەیی کۆمەڵێك تایبەتمەندی تایبەتی هەیە، بەو واتایە نیە کە ناکرێ لە نێوخۆی کولتوورێکدا، وردە کولتوورەکان بوونیان هەبێ. زۆربەی

---

٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

ڕێکخراوە گەورەکانی کولتوورێکی زاڵ (سەرەکی) و کۆمەڵێکی زۆر وردە کولتووری جۆراوجۆریان هەیە.[٨]

کولتوورێکی زاڵ[2] پێداگری لە سەر **بەها بنەڕەتی**[3]یە هاوبەشەکانی نێو ئەندامانی ڕێکخراو دەکا. کاتێك باسی کولتووری ڕێکخراوەیی ڕێکخراوێك دەکرێ، مەبەستی لە کولتووری سەرەکی ئەو ڕێکخراوەیە. ڕوانگەی گشتی لە کولتوور، کە کەسایەتییەکی سەربەخۆ بە ڕێکخراو دەدا.

وردە کولتوورەکان[4] لە ڕێکخراوێکی گەورەدا پێك دێن و پرسگەلێکی وەك، بارودۆخەکان و ئەزموونەکان کە ئەندامان لەگەڵی بەرەوڕووبوونەتەوە، بەرپرچ دەداتەوە. ئەم وردە کولتوورانە دەتوانن هەم لە ئاستی ئاسۆیی و هەم لە ئاستی ستوونی ڕێکخراودا پێك بێن[٩]. کاتێك بەشێکی بەرهەمهێنان لە کۆمپانیایەکی گەورەدا جۆرێك کولتووری تایبەت بە خۆی هەیە، وردە کولتوورە ستوونییەکان لەم کۆمپانیایەدا هەیە. کاتێك کۆمەڵێکی تایبەتی لە پسپۆڕانی بەشەکانی (وەك ژمێریاری یان کارمەندەکانی بەشی کڕین) کۆمەڵێك تێگەیشتنی هاوبەشیان هەبێ، وردە کولتوورێکی ئاسۆیی پێك دێ. ئاشکرایە کە هەر کۆمەڵێك لە ڕێکخراوێکدا دەتوانێ وردە کولتوورێك پێك بێنێ. هەربۆیەش زۆربەی وردە کولتوورەکان بە یارمەتی ناوونیشانیان یان بە پێی پۆلێنەکردنیان بە پێی دۆخی جوگرافیایی پێناسە دەکرێن. بۆ وێنە بازنەیەکی کڕین دەتوانێ وردە کولتوورێکی هەبێ کە لە ناو ئەندامانی دا هاوبەش بێ. ئەم وردە کولتوورە، هەم بەها بنەماییەکانی کولتووری سەرەکی (زاڵ)ی ڕێکخراو لەخۆ دەگرێ و هەم زنجیرەیەك بەهای زیادەی تایبەت بە بازنەی کڕینیش دەگرێتەوە. هەر بە هەمان شێوە یەکە یان ناوەندێك کە لە ڕەهەندی فیزیاییەوە لە چالاکی سەرەکی ڕێکخراو جیاوازە، ڕەنگە کەسایەتییەکی تایبەتی بەخۆوە بگرێ. لەم یەکەیەش دا بەها بنچینەییەکانی ڕێکخراو لە بنەڕەت دا بوونیان هەیە، بەڵام بۆ ڕەنگدانەوەی دۆخی یەکەی جیاواز لە ڕێکخراودا، هێندێك نەرم و نیانی تێدا پێك دێ.

---

٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

2 . Dominant Culture
3 .Core Values
4 . Sub Culture

٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

ئەگەر ڕێکخراوەکان هیچ چەشنە کولتوورێکی زاڵیان تێدا نەبێ و تەنیا و تەنیا لە وردە کولتوورە جۆراوجۆرەکان پێك هاتبن، تەشەنەکردنی کولتوور لە سەر کاریگەردابوونی ڕێکخراوەیی زۆر ناڕوون و بێ سەرە و بەرە دەبێ. چونکە ئەوکات هیچ چەشنە یەکانگیری و پێکەوەگونجانێك لە ڕووی تێگەیشتن یان ئاکارەوە بوونی نابێ. لایەنە واتایی و چەمکە هاوبەشەکانی کولتووری ڕێکخراوەیین کە دەیکەن بە واتایەکی زۆر کاریگەر. بەڵام ناتوانین ئەم ڕاستیە لەبەرچاو نەگرین کە زۆرێك لە ڕێکخراوەکان وردە کولتووری سەربەخۆ و جیاوازیان هەیە.

کولتوور و کاریگەری ڕێکخراوەیی

کولتوور بە چ شێوەیەك کاریگەری دەخاتە سەر باندۆرێتی ڕێکخراو؟ بۆ وڵامدانەوە بەم پرسیارە، پێویستە سەرەتا کولتوورە بەهێز و لاوازەکان لە یەکتری جیا بکەینەوە.

کولتوورێکی بەهێز[5] بە کۆمەڵێك تایبەتمەندی وەك بەها بنەڕەتییە ڕێکخراوەییەکان دا دەناسرێتەوە کە لە لایەن کەسانێکەوە بەردەوام ڕەچاو دەکرێن و کۆمەڵێك خاڵی بەرز و بەهاداری ڕوونی تێدایە و بە شێوەیەکی بەرین لە نێوان ئەندامان دا هاوبەشە. لە کولتوورێکی بەهێزدا زۆرینەی تاکەکان بەها بنەڕەتییەکانیان قەبووڵ کردوە، شێوەی پۆلێنەکردنی بەها گرنگترەکانیان قەبووڵ کردوە و زۆر بە توندیش پێی پابەندن.

ئەو ڕێکخراوانەی کە تازە دامەزراون (تازە پێ دەگرن) کولتوورێکی لاوازیان هەیە، چونکە ئەندامانی ئەم ڕێکخراوانە بۆ پێکهێنانی واتا و چەمکی هاوبەش ئەزموونێکی زۆر پێویستیان تێدا نیە.[10] هەڵبەت نابێ ئەوە وامان تێبگەیەنێ کە هەموو ئەو ڕێکخراوانەی کە گەشەیان کردوە و ئەندامی هەمیشەییان هەیە، خاوەن کولتوورێکی بەهێزن. دەبێ بەها بنەڕەتییەکان زۆر بە جیددی بپارێزرێن. ڕێکخراوە ئایینییەکان، کۆمەڵە فیرقەییەکان و هێندێك لە کۆمپانیا ژاپۆنییەکان نموونەکانی کولتوورێکی بەهێز نیشان دەدەن.[11] هێندێك بیرمەند (**پیتێرز و واتێرمەن**[6] لە کتێبی **"گەڕان بە دوای مەزنایەتی دا"**[7]) باسی ئەوەیان کردوە کە ڕێکخراوە

---

5 . Strong Culture

١٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

١١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

6 .Peters & Waterman

کاریگەردارەکان کولتوورێکی زۆر بەهێز و کۆمەڵێك بەهای هاوبەشیان تێدایە.[١٢] بەڵام ئەوە کە کولتووره بەهێزەکان کاریگەرییەکی زۆرتریان هەیە یان نا، پەیوەندی بە گونجان و هاوسەنگی نێوەڕۆکی راستەقینەی کولتوور لەگەڵ هەلومەرج و بارودۆخی ژینگەی رێکخراوەوە هەیە.[١٣] کولتوورێکی بەهێزی نوێخواز و داهێنەر، کاتێك لەگەڵ ژینگەیەکی چالاك دا بەرەوڕوویە، زۆر باش خۆی لەگەڵ دا دەگونجێنێ. لە لایەکی دیکەوە کولتوورێکی بەهێز کە داهێنانێکی زۆر کەمتر لە لایەن ئەندامەکانیەوە دەردەکەوێ و کۆنترۆڵێکی زۆر بەهێزی لە سەر ئەندامانی پیادە دەکا، لەگەڵ ژینگەیەکی چالاك دا یەك ناگرێتەوە و لەگەڵی دا ناگونجێ. لە راستی دا رەنگە لە کولتووره لاوازەکان دا ئەم شتە وەڕاست نەگەڕێ و پووچەڵ بێتەوە. بەڵگەی لۆژیکیش ئەوەیە کە کولتووره لاوازەکان حەزیان لەوەیە ملکەچی ئەو هەولانە بن کە بۆ گۆڕان روو دەدەن. لەگەڵ ئەوەش دا، وا دیارە سەبارەت بەو خاڵە زۆر کەم گوتراوە کە کولتووره بەهێزەکان بەرامبەر بە کولتووره لاوازەکان کاریگەرییەکی زۆرتریان لە سەر ئەندامانی رێکخراو هەیە.

ئەگەر کولتوورێك بەهێزە، چلۆنە کاریگەری دەخاتە سەر کاریگەرداربوونی رێکخراو؟ لە رێگای تێگەیاندنی ئەو ئاکارانەی کە دەبێ تاکەکان لەخۆیانی بنوێنن و لە رێگای بردنە سەری هەستی شووناسخوازی تاکەکان بەرامبەر بە رێکخراو.

کولتووری رێکخراوەکان کۆمەڵێك شتی وەك قەبووڵکردنی ئامادەنەبوون لە سەر کار و ئەوە کە لە چ کاتێك دا لە سەر کار ئامادە بن، بە چ شێوەیەك کەسێکی تایبەتی پێویستە تا چ رادەیەك خۆی ماندوو بکا و هەوڵ بدا، فێری کارمەند و تاکەکان دەکا. هێندێك لە کولتوورەکان تاکەکان بە چەشنێك هان دەدەن کە لە رۆژەکانی پشوودانیش دا هەر کار دەکەن و کەمتر وا هەیە لە سەر کار ئامادە نەبن. هیچ جێی سەرسوڕمان نیە کە لە وەها رێکخراوگەلێك دا ئاستی ئامادەنەبوون لە سەر کار بە بەراورد لەگەڵ رێکخراوەکانی دیکە کە بەرامبەر بە ئامادەنەبوون لە سەر کار هەستیاری کەمتر نیشان نادەن زۆرتر بێ. هەر بە هەمان شێوە کولتووری رێکخراوەیی کارمەندەکان وا بار دێنێ کە چ رادەیەك پێویستە هەوڵ

---

7 .In Search Of Excellence

١٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

١٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

بدەن و خۆیان ماندوو بکەن. کولتوورێکی بەهێز دەتوانێ پاڵنەرێکی بەسوود بێ یان تەنانەت سوودمەندبوونی کارمەندەکان بەرتەسك و کەم بکاتەوە.

فەلسەفەی بوونی رێکخراوێکی خاوەن کولتووری بەهێز بۆ کارمەندەکانی روونترە. ئەم بابەتە دەبێتە هۆی ئەوە کە کارمەندەکان ئاسانتر بتوانن شووناسی خۆیان لە رێکخراودا بدۆزنەوە و کارەکەیان واتادار بکەن و دەروەستبوونیان بە رێکخراو زۆرتر ببێ. کەواتە دەبێ چاوەڕوانی ئەوەش بکەی کە کولتووری بەهێز رەزامەندی کارەمەندەکان زۆرتر بکا و ئەگەری ئەوەی کە رێکخراو بەجێ بێڵن کەمتر بکاتەوە.

دواجار دەبێ ئاماژە بەو بابەتەش بکەین، بابەتی کولتوور — کاریگەرداربوون، پەیوەندی بە رێکخراوەکانەوەیە کە لە تێکەڵبوونی چەند رێکخراوێك پێکهاتووە یان ئەوە کە رێکخراوێك، رێکخراوی دیکەی بە هەموو کەل و پەل و بەشەکانەوە کڕیوەتەوە. ئەگەر دوو رێکخراو کە پێکەوە تێکەڵ بە یەکتری کراون دوو کولتووری بەهێزیان هەبێ، ئەگەری رووبەڕووبوونەوەی کولتووری زۆرە.

بەڕێوەبەری بەرزی زۆرێك لە کۆمپانیا گەورەکان ئەو شتە دەزانن کە ئاوێتەکردنی دوو کۆمپانیای بەهێز کارێکی زۆر ئەستەمترە لە زیاترکردنی بەرهەم یان سەرکەوتنە داراییەکان. هاوسەنگ نەبوونی کولتووری لە رێکخراودا، ئەگەری زۆری هەیە بە بەراورد لەگەڵ هاوسەنگ نەبوونی دارایی، تەکنیکی جوگرافیایی، بەرهەم یان بازاڕ بە کارەساتێك دادەنرێ. لە رەهەندی کاریگەرداربوونەوە، پێویستە ماوەیەك بۆ بەراوردکردنی کولتووری رێکخراوێك کە خوازیاری تێکەڵبوونەوەیە، تەرخان بکرێ و لەوە دڵنیا بی کە دوو کولتووری کۆمپانیا پێکەوە یەك دەگرنەوە و دەگونجێن.

کولتوور: جێگرێك بۆ فەرمی بوون

کولتوورێکی بەهێز، سەقامگرتوویی و چەسپاوی رەفتاری بەهێزتر دەکا. بەم پێیە پێویستە بڵێین کولتوورێکی بەهێز جۆرێك ئامرازی بەهێزە بۆ کۆنترۆڵی فەرمی و دەتوانێ وەك جێگرەوەیەکیش بۆ فەرمی کردن کار بکا.

دەزانین یاسا و رێوشوێنی فەرمی کردن بە مەبەستی تەکووزی(نەزم پێدان) کردنی رەفتاری کارمەندەکان کە بە چ شێوەیەك کار دەکەن. فەرمی کردنی زۆر لە رێکخراوێك دا پێشبینی کردن، نەزم و سەقامگیریی پێك دێنێ. کولتوورێکی بەهێز بە بێ پێویستی بە بەڵگە نووسراوەکان ئەو شتە گرنگە وەدی دێنێ. سەرەڕای ئەوەش، کولتوورێکی بەهێز رەنگە

بەرامبەر بە هەموو چەشنە کۆنترۆڵێکی بونیادیی کاریگەری هەبێ، چونکە کولتوور، بیر و زەینی (کارمەندەکان) وەك جەستەیان کۆنترۆڵ دەکا. کەواتە دەتوانین بڵێین کولتوور و فەرمی بوون دوو گۆڕاوی جۆراوجۆرن کە ئامانجێکی هاوبەشیان هەیە. کاتێك کولتووری ڕێکخراوەیی بەهێزە، بەڕێوەبەری پێویستییەکی کەمتری بە داڕشتنی یاسا و ڕێسا فەرمییەکان بە مەبەستی ئاراستەکردن بە ڕەفتاری کارمەندەکان هەیە. کاتێك کارمەندەکان، کولتووری ڕێکخراوەییان قەبووڵ کرد، یاسا و ڕێساکان لەوان دا بنج و بناغە دادەکوتێ.

پێکهێنان، پاراستن و گواستنەوەی کولتوور

کولتووری ڕێکخراوێك بە شێوەیەکی کتوپڕی و لە یەك سات دا پێك نایە. کاتێکیش پێکهات زۆر خێرا لە نێو ناچێ. چ (هێز) هۆکارگەلێك کاریگەرییان لە سەر پێکهاتنی کولتوورێك هەیە؟ چ هێزگەلێك (هۆکار) کاتێك کولتوورێك پێکهات، بەهێزی دەکەن و دەیپارێزن؟ کارمەندە تازە هاتووەکان، بە چ شێوەیەك فێری کولتووری ڕێکخراوەیی دەبن؟ لە خوارەوە سەبارەت بە چۆنیەتی پێکهاتن، فێربوون، پاراستن و گواستنەوەی کولتوور کۆمەڵێك بابەت بە شێوەیەکی کورت و پوخت باس دەکەین.

کولتوور بە چ شێوەیەك دروست دەبێت؟

داب و نەریت، نەریتە باوەکان لە ڕێکخراودا، شێوازی گشتی ڕاپەڕاندنی کارو باری ڕێکخراوەیی تاڕادەیەکی زۆر لە کۆمەڵێك شتەوە سەرچاوە دەگرن کە پێشتر کراون و هەروەها ئاستێکی سەرکەوتنیشە کە وەخۆگرانی ئەو کارانە وەدەستیان هێناون. ئەم بابەتە بەرەو ئەوە ڕچەمان بۆ دەشکێنێ کە بزانین سەرچاوەی دەوڵەتی کولتووری ڕێکخراو هەر هەمان دامەزرێنەران یان بنیاتنەرانی ڕێکخراون.

ناسینی دامەزرێنەران و بنیاتنەرانی ڕێکخراو، لە سەقامگیرکردنی کولتوورەکەی دا، کاریگەرییەکی زۆر بەجێ و زۆری هەیە. ئەوان وێناکەری ئەرك و پەیامێکن کە ڕێکخراو دەبێ وەئەستۆی بگرێ. ئەوان دیاری دەکەن کە پەیام و بەرپرسایەتی ڕێکخراو دەبێ چ شتێك بێ. لە ڕێکخراوە بچووکەکان دا تێگەیاندنی ڕوانگەی دامەزراندن بۆ هەموو ئەندامانی ڕێکخراو بە ئاسانی دەکرێ.

بە هۆی ئەوە کە دامەزرێنەران بە ئایدیایەکی تایبەتییەوە دەستیان بۆ دامەزراندنی ڕێکخراو بردوە، هەربۆیەش سەبارەت بە چۆنیەتی ئەو دەمارگرژییان هەیە. کولتووری ڕێکخراو دەرەنجامی مامڵەکردن و پێکەوە هەڵکردنە لە نێوان ١- دەمارگرژی و پێشگریمانەی دامەزرێنەران ٢ — ئەوە کە ئەندامانی سەرەتایی بە هۆی کاریگەری پەیوەندییان لەگەڵ دامەزرێنەران فێری بوون یان لەو بارەوە ئەزموونیان کۆ کردبێتەوە.[١٤]

پاراستنی کولتوورێك

کاتێك کولتوورێك پێکهات، کۆمەڵێك هێز لە نێو ڕێکخراودا هەن کە بە تێگەیاندنی هێندێك ئەزموونی هاوشێوە هەوڵ دەدەین بیپارێزن. سێ هێز (هۆکار) کە ڕۆڵێکی زۆر گرنگیان لە پاراستنی کولتوورێك دا هەیە بریتین لە: شێوازەکانی هەڵبژاردنی کارمەندەکانی ڕێکخراو، کار و کردەوەی بەڕێوەبەری بەرز، شێوەی کۆمەڵخوازی ڕێکخراو.

هەڵبژاردن: مەبەستی ڕوون و ئاشکرای پرۆسەی هەڵبژاردن، ناسین و کەڵك وەرگرتن لە کەسانێکە کە زانست، لێهاتوویی و توانایی پێویستیان بۆ جێ بە جێ کردنی سەرکەوتووانەی پیشەکەی خۆیان لە ڕێکخراودا هەبێ. بەڵام داواکارانی پیشەیەکیش ڕەنگە لە کەسێك زیاتر بن، هەر بۆیە زۆر ساویلکانەیە کە ئەم ڕاستییە لەبەرچاو نەگرین کە دوایین بڕیار سەبارەت بە هەڵبژاردنی تاکی گونجاو لەگەڵ پیشەی مەبەستی ڕێکخراودا، لە ژێر کاریگەری هەڵسەنگاندن و دادوەری کەسانی بڕیاردەر لە بەشی هەڵبژاردنی کارمەندەکان دایە. مەبەستی هەڵبژاردن، دڵنیابوونە لە گونجاوبوونی تاك لەگەڵ ڕێکخراودا، چ بە ئەنقەست بێ یان نەزانراو بێ ئەم هەڵبژاردنە دەبێتە هۆی کەڵك وەرگرتنی کەسانێك کە بەهاگەلێکی هاوبەشیان هەیە یان لانیکەم تاڕادەیەکی باش لەگەڵ بەها ڕێکخراوەییەکان دا دەگونجێن.[١٥] ئەوەی لێ زیاد بێ کە هەڵبژاردنیش خۆی کۆمەڵێك زانیاری سەبارەت بە ڕێکخراو دەداتە دەست داواکارەکان. ئەوان ئاگاداری کۆمەڵێك بابەت و پرس سەبارەت بە ڕێکخراو دەبن و ئەگەر ناکۆکییەك لە نێوان بەهاکانی خۆیان و ڕێکخراودا ببینن، هەر خۆیان بۆ خۆیان کۆڵ دەدەن و نایەنە ڕێکخراوەوە.

---

١٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

١٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

هەربۆیەش هەڵبژاردن وەك شەقامێكی دوو لایەنەیە كە هەم ئیزن بە كارگێڕ و هەم بە كارمەند دەدا كە ئەو پەیوەندییەی پێویست نیە و نەگونجاوە بپچڕێنن. كەواتە، بەم پێی ئەم شێوازە پرۆسەی هەڵبژاردن بە رەتكردنەوەی بێ متمانەیی بە بەها سەرەكییەكانی رێكخراو یان كەسانێك كە دەبنە هۆی پچڕان و لێك ترازانی كولتووری رێكخراوەی، لە پاراستن و مانەوەی كولتووردا رۆڵ و كاریگەری هەیە.

بەڕێوەبەری بەرز: كارو كردەوە و هەڵسووكەوتی بەڕێوەبەری بەرز كاریگەرییەكی زۆری لە سەر كولتووری رێكخراوەیی هەیە. كارمەندەكان چاو لە رەفتاری بەڕێوەبەری بەرز دەكەن، كۆمەڵێك هەڵسووكەوتی وەك: كاتێك كەسێك لە بەر ئەوەی فەرمانیان پێ نەداو، تەنانەت ئەگەر كارێكی باشیشی كردبێ، بەڕێوەبەری سزای بدا یان كاتێك كەسێك بە هۆی دژایەتی ئاشكرای لەگەڵ هەڵوێست و قسەی رێكخراو دەردەكرێ. ئەم رووداوانە لەگەڵ تێپەڕینی كات و ماوە كۆمەڵێك نۆرم پێك دێنن كە وەك هۆكارێكی كۆنترۆڵ و چاوەدێری لە رێكخراودا كار دەكەن و باس لەوە دەكەن كە قەبوولكردنی مەترسی گونجاوە یان نا، بەڕێوەبەران دەبێ بە چ رادەیەك ئازادی بدەنە كەسان بندەستی خۆیان، جلوبەرگی گونجاو لە رێكخراودا چ جۆرە جلوبەرگێكە، چ كار و كردەوەیەك دەبێتە هۆی زۆرتربوونی پێڕاگەیشتن و مووچە، بەرزكردنەوە و پاداشتەكانی دیكە؟

كۆمەڵخوازی (كۆمەڵباوەڕی): گرنگ ئەوە نیە كە رێكخراو لە قۆناغی دۆزینەوەی كارمەند و هەڵبژاردن دا چۆنی كار كردوە، بە هەر حاڵ رەنگە ئەو كارمەندانەی كە تازە هاتوونەتە رێكخراوەوە بە باشی فێری كولتووری رێكخراوەیی نەبووبن. گرنگ ئەوەیە، چونكە ئەوانە هێندە لە كولتووری رێكخراوەیی شارەزا نین، هەربۆیە لە كەسانێك دەچن كە دەبنە هۆی خەوشداركردنی كولتووری رێكخراوەیی. هەربۆیەش رێكخراو خوازیاری ئەوەیە كە بۆ ئەوەی كە كارمەندە تازەكان بتوانن لەگەڵ كولتووری رێكخراوەیی خۆیان بگونجێنن، یارمەتییان بدا. هەر وەك لە بەشی **٣دا** باسمان كرد، ئەم پرۆسەی خۆگونجاندنە، پێی دەگوترێ كۆمەڵخوازی(كۆمەڵباوەڕی). رێكخراوێك لە رێگای خزمەتگوزاری تاكەكان لە رێكخراودا كۆمەڵخوازی دەكا. هەربۆیەش كاتێك كارمەندێكی تازە پێی بە رێكخراو دەكرێتەوە كۆمەڵێك بابەتی تازە فێری كەسی تازە هاتوو دەكا. كارمەندە تازەكان قۆناغێكی سەرەتایی پاساوهەڵگرانە تێپەڕ دەكەن بۆ ئەوەی بزانن پێویستە لە رێكخراودا چ كارێك بكرێ. كاتێك كارمەندی تازە، پیشەیەك وەئەستۆ دەگرێ، بەڕێوەبەر یان هاوكارەكانی وەك راهێنەرێك

ڕێنوێنی دەکا و چوارچێوەی فیکری و کاری ئەو کەسە دادەڕێژێ. لەم کاتانەدا، تەنانەت دانانی بەرنامەیەکی ڕاهێنان بە مەبەستی دڵنیابوون لەوەی کە کارمەندەکە کولتووری ڕێکخراوەکەی فێربووە یان نا، پێشنیار دەکرێ.

کارمەندەکان بە چ شێوەیەک فێری کولتوور دەبن؟

جگە لە قۆناغی سەرەتایی فەرمی و بەرنامەی پەروەردەکردن بە مەبەستی گواستنەوە و فێرکردنی کولتوور، دەرەتانی گواستنەوە بە بەشەکانی دیکەی کولتووریش دەدا. (لە ڕێگای بەسەرهاتەکان، درووشم و داب و نەریت و نموونە فیزیکییەکان و زمانەوە)

بەسەرهاتەکان: کۆمەڵێک بەسەرهات لە ڕێکخراودا دێن و دەڕۆن. ئەم بەسەرهاتانە هەڵگری کۆمەڵێک ڕووداون سەبارەت بە دامەزرانی ڕێکخراو، بڕیارە سەرەکییە کاریگەرەکان لە سەر ڕەوتی داهاتووی ڕێکخراو و هەروەها بەڕێوەبەری بەرزی ئێستای ڕێکخراون. ئایا بەسەرهاتەکان پایە و کۆڵەکەی سەرەکی ڕابردووی ڕێکخراو بوون و ڕەوابوونی کار و کردەوەی هەنووکەیی ڕێکخراو پێک دێنن.

دروشم(داب و نەریت): لە بەشی ٣دا و لە باسی فەرمی کردن دا، ئەوانەمان باس کردن. هەر وەک دروشمەکان وەک تەکنیکێکی فەرمی کەڵکیان لێ وەردەگیردرێ بە شێوازەکانی گواستنەوەی کولتووریش دادەنرێن. کۆمەڵێک چالاکی وەک: ناسین و شارەزابوون لە شتە رواڵەتییەکان، گەڕانی بەکۆمەڵی ساڵانەی کۆمپانیا، دروشمگەلێکن (داب و نەریت) کە بەها سەرەکییەکانی ڕێکخراو دەردەخەن و بەهێزیان دەکەن و بەڵگەن بۆ ئەوەی کام ئامانجانە گرنگن، چ کەسانێک لە ڕێکخراودا گرنگن و چ کەسانێک زۆریان گرنگییەکی زۆریان نیە؟

نموونە فیزیاییەکان: نەخشەکان و شوێنی فیزیکی کەش و هەوا و هەلومەرج و خاوەنووبەرەکان، کەل و پەل و ئامێرەکان، شێوەی هەستان و دانیشتنی بەڕێوەبەران و شێوازی جلوبەرگی بەڕێوەبەران، کۆمەڵێک نموونەی گرنگن کە کارمەندەکان فێری ئەوە دەکەن چ کەسانێک گرنگن، ئاستی یەکسانیخوازی گونجاوی مەبەستی بەڕێوەبەری چەندە و چ جۆرە ئاکارێک لە لایەنی مەترسیخوازی، خۆپارێزی، دەسەڵاتخوازی، تاکخوازی و کۆمەڵخوازی گونجاون.

زمان: زۆرێک لە ڕێکخراوەکان و یەکە نێوخۆییەکانیان، لە زمان وەک ئامرازێک بە مەبەستی جیاوازیدانان لە نێوان تاکەکانی کولتوور و وردە کولتوورە نێوخۆییەکانی ڕێکخراو

وەردەگرن. بە فێربوونی ئەم زمانە، ئەندامان بۆ قەبووڵکردنی کولتوور و کارکردن لە چوارچێوەی ئەودا پێداگری دەکەن و یارمەتی دەدەن بە پاراستن و مانەوەی ئەو کولتوورە.

باسی سەرەکی: ئایا کولتوورەکان بەڕێوە دەبرێن؟

ئێستا دەگەڕێینەوە بۆ سەر بابەتی سەرەکی باسەکەمان: ئایا دەکرێ کولتوورەکان بەڕێوەببرێن؟ حاشاهەڵنەگرە کولتووری ڕێکخراوێك تەشەنەکردن و کاریگەرییەکی بەرچاو و دیاری لە سەر کارمەندەکان هەیە. ئایا پێویستە کولتوور وەك دیاردەیەکی نەگۆڕ و سەقامگیر دانێین کە لەم پەیوەندییەدا بەڕێوەبەران دەبێ بزانن، پێویستە لە کولتووری ڕێکخراو فێر بن، بەڵام لە بیریان بێ کە لەم دۆخەدا هیچ شتێك بوونی نیە کە ئەوان بتوانن بیگۆڕن.

خاوەنڕایەك باسی ئەوە دەکا: ئەگەر واتای کولتوور بە شتێکی جیددی بگرین، ڕەنگە لەگەڵ ئەم ئەگەرە بەرەوڕوو بینەوە کە ئایا پێشگریمانە کولتوورییەکان بەڕاستی دەکرێ بگۆڕدرێن؟ یان ئەوەی کە پێویستە کولتوور وەك گۆڕاوێك کە نەرم نوێنە بێنینە بەرچاو کە دەکرێ بە هۆی بەڕێوەبەرییەوە بە رادەی پێویست، بە مەبەستی گونجاندنی لەگەڵ ستراتیژی ڕێکخراودا، دەستی تێوەردرێ و گۆڕانی تێدا پێك بهێندرێ.[١٦] هەر وەك شی دەکەینەوە، ئەم بابەتە (بەڕێوەبردنی کولتوور) لە کولتووری ڕێکخراوەییدا وەك دیاردەیەکی زۆر گرنگ پێداگری لە سەر دەکرێ و سەبارەت بە دەرەنجامەکانی زۆر باس کراوە.

پێش ئەوەی بە وردی بچینە سەر ئەم بابەتە، ڕوونکردنەوەی باسێك زۆر پێویستە. کاتێك باسی **بەڕێوەبەریی کولتوور**[٨] دەکەین، بە گۆڕان (گۆڕینی) کولتوور واتای دەکەینەوە. ئەم پێناسەیە زۆر باوە. لەگەڵ ئەوەش دا، هەر وەك یەکێك لە خاوەنڕاکان باسی کردوە "بەڕێوەبردنی کولتوور گۆڕینی کولتوور نیە"[١٧]. بۆ وێنە لە قۆناغی گواستنەوەدا، ڕەنگە بەڕێوەبەریی کردنی کولتوورێك، کولتووری ئێستا سەقامگیر بکا، هەر بە هەمان ڕادە کە ڕەنگە بیگۆڕێ. لەمڕووەوە بۆ وەدیهاتنی ئامانجمان، بەڕێوەبەری و گۆڕانی کولتوور وەك دوو دەستەواژەی هاوتا لەبەرچاو دەگرین.

---

١٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

8 . Culture Managing

١٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

ڕوانگەی هاودەنگ

ئەوەی کە تیۆری داڕێژەران و ڕاوێژکارانی بەڕێوەبەری، بتوانن بارودۆخە نالەبارەکان بگۆڕن، بەرژەوەندییەکی زۆری بۆ ئەوان تێدایە. بۆ وێنە بەشێکی زۆر لە توێژینەوەکان باس لە باشترکردنی شێوازی ڕێبەری بەڕێوەبەر، یارمەتیدان بە کارگێڕی لە شێوەی ڕووبەڕووبوونەوە لەگەڵ کارمەندە بێ ئەنگیزەکان، یان ڕێنوێنی کردنی بەڕێوەبەران لە داڕشتنی دووبارەی سیستەمی کۆنترۆڵی نالەبار دەکەن. چاکسازییەکی ئەوتۆ سەبارەت بە کولتووری ڕێکخراوەییش ڕەنگە بکرێ. ئەگەر بەڕێوەبەران، ناتوانن ڕێکخراوەکانیان لە ڕێگای گۆڕانی پلانمەندی کولتوورەوە ئاڕاستە بکەن، لە بەر ئەوەیە کە بابەتی کولتوور لە ڕەهەندی کارکردییەوە زۆر بەرتەسك بۆتەوە و تەنیا ئەنگیزە و پاڵنەرێکی زانکۆیی یان زانستی دابین دەکا.[18]

کولتووری ڕێکخراوێك ڕەنگە بۆ ماوەیەکی دیاریکراو و بۆ هەلومەرجێکی تایبەتی گونجاو بوو بێ. بەڵام کات و هەلومەرج دەگۆڕێ. ڕکەبەری دەرەکی، گۆڕان لە یاسا دەوڵەتییەکان دا، گۆڕانی بەهێز لە ئابووری و داهێنانی تەکنەلۆژیانی نوێ، نموونەی ئەو هۆکارانەن کە ڕەنگە کاریگەرداربوونی ڕێکخراوێك کەم بکاتەوە کە کولتوورێکی سەقامگیرو نەگۆڕی هەیە. لەم کاتانەدا بەڕێوەبەری دەتوانێ ئەو هۆکارانە بگۆڕێ کە کولتووری ئێستا پێك دێنن یان دەیپارێزن. واتە وێڕای ئەوەی کە فێری کولتوور دەبین، هەر لە هەمان کات دا کولتوور لەبیر خۆمان بەرینەوە.[19]

دەزانین پرۆسەی هەڵبژاردن، کار و کردەوە و هەڵسوکەوتی بەڕێوەبەری بەرز، کۆمەڵێك شێوازی هەڵبژێردراو بۆ کۆمەڵخوازی، هەر هەموویان کولتووری ڕێکخراوێك سەقامگیر دەکەن. هەر بە هەمان شێوە بەسەرهاتەکان، درووشم، نموونە ماددییەکان و زمان، ئامرازگەلێکن کە بە یارمەتی ئەوانە کارمەندەکان فێر دەبن، چ کەس یان چ شتێك گرنگن. بە گۆڕینی ئەم هۆکارانە دەبێ بتوانین کولتووریش بگۆڕین. بۆ وێنە بەڕێوەبەری بەرز ڕەنگە

---

١٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

١٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

ئەو کارمەندانەی کە کولتووری ئێستای ڕێکخراو دەپارێزن دەربکا یان پلە و پایەیان لـێ بستێنێتەوە و کەسانێك کە قەبووڵی دەکەن ئەو بەهایانەی بەڕێوەبەری خوازیارییانە لە جیاتی ئەوان دانێ، یان ئەوەی کە ڕەنگە کۆمەڵێکی تازە داب و نەریت (درووشم) دانێن کە ژینگەی کولتووری جیاواز بەرامبەر بە کولتووری هەنووکەیی بەهێز دەکا.

ڕوانگەی دژبەر و ناڕازی

ئەو ڕاستییە کە کولتووری ڕێکخراوەکان، لە کۆمەڵێك تایبەتمەندی نەگۆڕ پێکهاتوون، دەکرێ بەڵگە بێ بۆ ئەوەی کە گۆڕانیان بۆ بەڕێوەبەریی شتێکی ئەستەم بێ. کولتوورەکان بۆ بیچمگرتن و سەلماندنی خۆیان ئاسۆیەکی درێژخایەنیان تێپەڕ کردوە. کاتێك پێك هاتن، لە بەرامبەر ئەو هەوڵانەی بە مەبەستی گۆڕینیان کرا، حەزیان لە خۆڕاگرییە و پێیان خۆشە هەروا بمێننەوە. بە تایبەتی کولتوورە بەهێزەکان، لە بەرامبەر گۆڕانەکان دا خۆڕاگری دەکەن، چونکە کارمەندەکان جۆرێك دەروەستبوونی زۆریان بەرامبەر بەم کولتوورانە هەیە.

بۆ کارمەندەکان، لەبیرکردنی ئەو ئەزموونانەی کە چەندین ساڵە کۆیان کردوونەتەوە، کارێکی زۆر ئەستەمە. ئەم کارە ماوەیەکی دوور و درێژی دەوێ. کەواتە هەرچەندە لە لایەنی تیۆرییەوە کولتوور خوازیاری گۆڕان بێ، بەڵام چوارچێوەی زەمانی و ماوەیەك کە بۆ لەبیرکردنی کۆمەڵێك بەها و جێگیرکردنی کۆمەڵێك بەهای نوێ لە جیاتی ئەوان پێویستە، ئەوەندە ماوەیەکی زۆر دەخایەنێ کە گۆڕانی کولتوور تاڕادەیەك ئەستەم و نەکراوە دەکا. لە ڕێکخراو هێزی جۆراوجۆر هەن کە بۆ پاراستنی کولتووری ئێستا هەوڵ دەدەن. ئەم هێزانە دەکرێ بریتین بن لە بەیاننامەی نووسراو سەبارەت بە ئەرك و فەلسەفەی بوونی ڕێکخراو، نەخشەی کەشی فیزیکی و خانووبەرەکان، نموونەکانی ڕێبەری دەسەڵاتدار، شێوازەکانی هەڵبژاردنی هەنووکەیی کارمەندەکان، درووشمە سەقامگرتووەکان، بەسەرهاتە خۆش و ناسراوەکان سەبارەت بە تاکەکان و ڕووداوە گرنگەکانی ڕێکخراو، پێوەرە مێژوویییەکانی هەڵسەنگاندنی کارکردی ڕێکخراو، پێوەرەکانی پێڕاگەیشتن و کرێ و موچە و هەروەها بونیادی فەرمی ڕێکخراو. کارمەندەکان، بۆیە ئەو ڕێکخراویان هەڵبژاردوە چونکە لەگەڵ بەهاکانی ئەوان دا دەگونجێ. ئەوان لەو دۆخە هەنووکەییەدا باشتر دەگونجێن و لەگەڵ هەموو چەشنە هەوڵێك بۆ تێکچوونی ئەو باردۆخە پێشبینی کراو و سەقامگیرەدا دژایەتی دەکەن.

دوایین خاڵ سەبارەت بە بێ توانایی بەڕێوەبەری لە گۆڕینی کولتووردا ئەو ڕاستیەیە کە ئەگەر کولتوور بتوانێ و شیاوی ئەوە بێ بگۆڕێ، بە دڵنیاییەوە بەڕێوەبەر ئەو کارە دەکا.[20]

تێگەیشتن لە هۆکارەکانی بارودۆخ

دەکرێ لە باسەکانی پێشووترمانەوە بەو دەرەنجامە بگەین کە پرسیاری گرنگ کە دەبێ وڵامێکی بۆ بدۆزینەوە ئەوە نیە کە ئایا دەکرێ کولتوور بەڕێوە ببرێ یان نا؟ بەڵکوو دەبێ بپرسین ئایا هەلومەرجی وا هەیە کە بکرێ لەو هەلومەرجەدا کولتوور بەڕێوە ببەین؟[21] ئەم بابەتە ناچارمان دەکا دۆخێك کە بۆ گۆڕینی کولتوور پێویستە یان ئەوەی کە گۆڕان ئاسانتر دەکاتەوە شی و شرۆڤە بکەینەوە. ئایدیایەکی ئەوتۆ کە پێشنیاری دەکەین پشت ئەستوورە بە بابەتە بەرچاوەکییەکان و توێژینەوە سەربەخۆکان کە کراون. هەربۆیەش وا دیارە تیۆری دارێژەران لە سەر گرنگی هۆکارەکانی بارودۆخ هاودەنگن.

قەیرانێکی گەورە: دۆخێك کە بە گشتی پێش ئەوەی کولتوور بتوانێ بگۆڕدرێ، پێویستە پێك بێ، قەیرانێکی گەورەیە کە بە شێوەیەکی بەرین و ورد ئەندامانی ڕێکخراو لیی تێ بگەن. ئەم قەیرانە زەربەیەکی گەورەیە کە دۆخی هەنووکەیی دەگۆڕێ.[22] ئەم گۆڕانکارییە، ڕێوشوێنی ڕێکخراو دەباتە ژێر پرسیار و دەرگایەك بەرەو قەبووڵکردنی کۆمەڵێکی جۆراوجۆر بەرەو ئەو بەهایانە دەکاتەوە کە دەتوانن وڵامدەری دۆخی هەنووکەیی بن. هێندێك لە قەیرانەکان دەتوانن نموونەگەلێك بن لە نابووتبوونی دارایی لەپڕ، دوژمنداربوون لە لایەن ڕێکخراوەکانی دیکەوە، لە دەستچوونی کڕیارێکی گەورە (کڕیارێك کە تاڕادەیەك نزیك بە **٢٥** لە سەدی داهاتی کۆمپانیا هی ئەوە) گۆڕانێکی گەورەی تەکنەلۆژیایی لە لایەن ڕکەبەرێکەوە. هەڵبەت قەیران پێویست ناکا ڕاستەقینە بێ بۆ ئەوەی کاریگەری هەبێ. گرنگ ئەوەیە کە ئەو قەیرانە، وەك بابەتی واقعی و ڕاستەقینە لە لایەن ئەندامانی ڕێکخراوەوە بناسرێ و لیی شارەزا بن.

---

٢٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

٢١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

٢٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

جێگۆڕکیی ڕێبەری: لە بەر ئەوەی کە بەڕێوەبەری بەرز، هۆکارێکی گرنگە لە گواستنەوەی کولتووری ڕێکخراوەییدا، هەربۆیەش گۆڕان لە پۆستە سەرەکییەکانی ڕێبەری ڕێکخراودا، سەپاندنی بەها تازەکان ئاسان دەکات.[23] بەڵام بە هاتنە سەر کاری ڕێبەری تازە، هیچ گەرەنتییەك نیە کە کارمەندەکان بەها تازەکان قەبووڵ دەکەن یان نا. ڕێبەرە تازەکان دەبێ ڕێکارێکی جێگیری ڕوونیان لەوەی کە ڕێکخراو دەتوانێ هەیبێ، بە دەستەوە بێ و دەبێ ئەم توانایییەی ڕێبەرییمان لە بەر چاو بێ و ڕێبەرە(بەرپرس) تازەکان دەبێ دەسەڵات و هێزی سەقامگیرکردنی دۆخی تازەیان هەبێ. دەرەنجامی ڕێبەری تازە بە بێ کۆمەڵێك لە بەها جێگیرەکان، ڕەنگە دژکردەوەیەك بێ کە هیچ چەشنە جیاوازییەکی لەگەڵ ئەوشتەدا نەبێ کە لە ڕابردوودا هەبووە.[24]

دەبێ جێگۆڕکیی ڕێبەری لیژنەی بەڕێوەبەرییش بگرێتەوە. بەڵام ئەم گۆڕانە تەنیا و تەنیا بەم پۆستانەوە نابەسترێتەوە. ئەگەری گۆڕانی کولتووری سەرکەوتووانە، خۆی بە جۆرێك جێگۆڕکیی گشتی لە هەموو پۆستە سەرەکییەکانی بەڕێوەبەریدا دەگرێتەوە. ئەگەر بەڕێوەبەرانی پڕاکتیزەیی پێشوو بەهاکانی ڕێبەری تازە قەبووڵ بکەن، زۆرتر لەوە کاریگەرتر و باشتریشە کە کەسانێك لە دەرەوە بهێنرێن کە هیچ چەشنە بەرژەوەندییەکی تایبەتییان لە کولتووری پێشوودا نەبووە.

قۆناغەکانی سوڕی ژیان(کامڵبوون): گۆڕانی کولتوور ئەو کاتانە ئاسانتر دەبێ کە ڕێکخراو لە دۆخی تێپەڕکردنی پێگرتنەوە دەچێتە قۆناغی بالغ بوون یان ئەوەی کە لە قۆناغی باڵق بوونەوە بەرەو خوارەوە گۆڕانی بەسەردا دێ.

هاوشانی جووڵانی ڕێکخراو بەرەو گەشەکردن، گۆڕانکارییە زۆر بەرچاو و گەورەکانیش پێویستن. ئەم گۆڕانکارییانە ئەگەری زۆریان هەیە قەبووڵ بکرێن، چونکە کولتوور کەمتر خۆی لـێ دەپارێزێ. (هێندە بەهێز نیە کە خۆی لەبەرامبەریان دا ڕاگرێ). هەر بۆیەش کۆمەڵێك هۆکاری دیکەش قەبووڵکردنی گۆڕان ئاسانتر دەکەن. بۆ وێنە یەکێك لە خاوەنڕاکان پێشنیاری کردوە کارمەندەکان، گۆڕانی کولتووری زۆرتر قەبووڵ دەکەن ئەگەر ١ – بەڵگەکانی سەرکەوتنی کولتووری پێشوو کەمتر بن، ٢ – کارمەندەکانە بە گشتی ناڕازی بن، ٣ – ناوبانگ و مەزنایەتی دامەزرێنەران هاتبێتە ژێر پرسیار و خەوشدار بوو بێ.[25]

---

٢٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

٢٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

٢٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

دەرەتانێکی دیکە کە بۆ گۆڕانی کولتوور دەڕەخسێ کاتێکە کە ڕێکخراو بەرەو قۆناغێکی دادەشکێ و دەگەڕێتەوە بۆ دواوە. قۆناغی گەڕانەوە بۆ دواوە وەك خۆی چاوپۆشی کردن لە ستراتیژییەکان دێنێ یان خوازیاری کەمکردنەوەی ستراتیژییەکانە. ئەم هەولآنە کارمەندەکان تێدەگەیەنێ کە ڕێکخراو خەریك (ئەزموونکردنی) قۆناغێکی قەیراناوییە.

تەمەنی ڕێکخراو: بە بێ سەرنجدان بە قۆناغی سوڕی ژیانی ڕێکخراو، لە ڕێکخراوێکی تازە دامەزراو و کەم تەمەن دا بەها زاڵەکان سەقامگیرییەکی زۆر کەمیان تێدایە. هەربۆیەش، پێویستە چاوەڕوانی ئەوەش بکەین کە گۆڕانی کولتووری لە ڕێکخراوێك دا کە تەمەنی پێنج ساڵە بە بەراورد لەگەڵ ڕێکخراوێك دا کە پەنجا ساڵ لەوە پێش دامەزراوە، زووتر قەبووڵ بکرێ.

قەبارەی ڕێکخراو: بۆچی جێ بە جێ کردنی گۆڕانێکی کولتووری لە ڕێکخراوێکی بچووك دا، ئاسانترە؟ لە ڕێکخراوێکی ئەوتۆدا کاریگەری خستنە سەر کارمەندەکان لە لایەن بەڕێوەبەرییەوە زۆر ئاسانترە. پەیوەندییەکان روون و نموونەی رۆڵی تاکەکانیش بەرچاون، کەواتە دەرەتانی بڵاوبوونەوەی بەها تازەکان زۆر زیاترە.

خاڵە بەهێزەکانی کولتووری هەنووکەیی: گۆڕینی کولتوورێك کە زۆر کەس پیی پابەند بوون و لە پەیوەندی لەگەڵ بەهاکانی پێکەوەسازان و کۆدەنگییەکی زۆر لە نێو ئەندامان دا هەیە، کارێکی زۆر چەتوونە. بە پێچەوانەش، کولتووره لاوازەکان پێویستە بە بەراورد لەگەڵ کولتووره بەهێزەکان زۆرتر گۆڕانخواز بن.

نەبوونی وردە کولتوورەکان: ناتەبایی، حەزی ئەندامان بۆ پاراستنی بەرژەوەندییە تاکەکەسیەکانی خۆیان زیاتر دەکاتە. هەربۆیەش دەکرێ چاوەڕوانی ئەوەمان هەبێ کە بوونی وردە کولتووری زۆرتر، خۆڕاگرییەکی پتر لە بەرامبەر گۆڕینی کولتووری زاڵ (سەرەکی) بەدواوە دەبێ. ئەم گریمانەیە دەکرێ بە قەبارەی ڕێکخراویشەوە گرێ بدرێ. ڕێکخراوە گەورەکان لە بەرامبەر گۆڕینی کولتووردا خۆڕگرییەکی زۆرتر لە خۆیان دەنوێنن، چونکە ئەوان وەك خۆیان زۆریان حەز لە وردە بوونی کولتووری دیکەیە.

ئەگەر وایە، چۆن؟

بەشی پێشووی باسەکەمان، هەلومەرجێکی تاوتوێ کرد کە دەکرا لەودا گۆڕینی کولتوور روو بدا و قەبووڵ بکرێ. ئێستاش ئەو پرسیارە دێنینە ئاراوە کە ئەگەر هەلومەرجی وا بخوازێ، بەڕێوەبەریی بە چ شێوەیەك و چۆن گۆڕینی کولتووری جێ بە جێ دەکا؟

قۆناغی هەستیار، دەرچوونە لە کولتووری هەنووکەیی. هیچ چەشنە هەوڵێکی یەکە، بە تەنیا بۆ دەرچوون لە قۆناغی چەقبەستوویی سەبارەت بە هەر شتێك کە قاییمی و یەکانگیری پێویستی تێدایە و بەهایەکی زۆری تێدایە، کاریگەرییەکی زۆری نیە. لەمڕووەوە بۆ بەڕێوەبردنی کولتوور، ستراتیژی گشتی و هاوئاهەنگ پێوستە.

شیکردنەوەی کولتووری: بە پیی تێگەیشتنی ئێمە باشترین خاڵی دەستپێکی هەوڵە پێویستەکان بۆ گۆڕانی کولتووری، شی و شرۆڤەکردنی کولتوورە. ئەم شی و شرۆڤەکردنە دەتوانێ لە کۆمەڵێك بابەت پێك بێ، بۆ وێنە لەمانە: تاوتوێ کردنی کولتور بۆ هەڵسەنگاندنی کولتووری هەنووکەیی، بەراوردێك لە نێوان کولتوورەکانی ئێستا لە بەرامبەر ئەو شتەدا کە گونجاو و لەبارە و هەڵسەنگاندنی کەلێنی نێوان ئەو دووانە بە مەبەستی دیاریکردنی ئەوە کە چ توخمەگەلێکی کولتووری پێوستە بگۆڕێن.

تاوتوێ کردنی کولتوور پێویستە لە کولتووری هەنووکەیی رێکخراو لە چوارچێوەی دە لایەن کە لە سەرەتای باسەکەمانەوە دیاریکرابوون بڕوانێ. چ رادەیەك لە داهێنانی تاکەکەسی هەیە؟ ئایا داهێنان و نوێخوازی هاندراوە؟ تا چ رادەیەك پێدانەکان لە جیاتی ئەوەی کە بە پیی بەرزبوونی پلە و پایە یان سیاسەت و سیاسەتکردن بێ، لە سەر بنەمای کارکردە؟ جگە لەمانە، بۆ تاوتوێ کردنی نێوەڕۆکی کولتووری رێکخراو پێویستە وڵامی سێ پرسیار بدەینەوە.[٢٦] یەکەم: پێشینەی دامەزرێنەرانی رێکخراو چیە؟ دووەم: رێکخراو لە بەرامبەر قەیرانەکانی رابردوو و رووداوە قەیراناوییەکان دا چۆن وڵامدەر بووە و چ شتێك لەم ئەزموونانەوە فێر بووە؟ سێیەم: چ کەسانێك لە نێوخۆی کولتووردا وەك کەسانێکی لادەر لە کولتوور ناسراون و رێکخراو لە بەرامبەر ئەوانەدا چ هەڵوێستێکی هەبووە؟ وڵامدانەوە بەم پرسیارانە روونی دەکاتەوە کە بەها تایبەتییەکان بە چ شێوەیەك پێك دێن و بەرزترنرخاندنی ئەم بەهایانە بە چ شێوەیەکە و سنوورەکانی کولتوور تا کوێ بڕ دەکەن.

قۆناغی دواتر لە شی و شرۆڤەکاری کولتووری پێویستی بەوەیە کە ئەو بەهایانەی کە لە کولتووری تازەدا دەبێ بڵاو بکرێنەوە و پەرەیان پێ بدرێ دیاری و دەستنیشان بکرێن. کولتووری نوێ چ شتێکی پێ باشە کە هەوڵی بۆ دەدا؟ دەبێ ئەم کولتوورە گونجاوە لەگەڵ بەها هەنووکەییەکانی رێکخراودا بەراورد بکەین.

---

٢٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی شازدەهەم، و. ك.

دوایین قۆناغی شی و شرۆڤەکردنی کولتووری، دیاریکردنی ڕەهەند و بەها کولتوورییە نەگونجاو و ناپێویست و پێویست بە گۆڕانەکانە. ئەگەری ئەوە لـێ نادرێ کە هەموو بەها زاڵەکان بە قەبووڵ نەکراو دابنرێن. کەواتە، وردبوونەوەی قۆناغی کۆتایی تەنیا لە سەر بەها تایبەتییە هەنووکەییەکان چڕ دەبێتەوە کە پێویستیان بە دەستێوەردان و چاکسازییە. پاش ئەوەی کەلێنەکان دیاری و دەستنیشان کران، دەبێ سەرنجی هەوڵە تایبەتییەکان، لە سەر نەهێشتن و لابردنی ئەم جیاوازییانە بچێتە پێش.

پێشنیارە تایبەتییەکان: باسی بەها و گرنگی قەیرانێکی گرنگ وەك ئامرازێك بۆ دەرچوون لە قۆناغی چەقبەستبوویی، لە کولتوورێکی یەکانگیرمان کرد. بەداخەوە، هەمیشە هەموو ئەندامان بە روونی لە قەیرانەکان تێ ناگەن. هەربۆیەش ڕەنگە هیچ پێویست نەکا قەیرانێکی بەرچاو و ئاشکرا بێ. بۆ هەر کام لە کارمەندەکان پێویستە روون بکرێتەوە کە مان و ژیانی ڕێکخراو لە بەر مەترسی دایە. ئەگەر کارمەندەکان هیچ پێویستییەك بۆ گۆڕان نەبینن، ئەگەری ئەوە زۆرە کە کولتوورە بەهێزەکان سەبارەت بە هەوڵەکان بۆ پێکهێنانی گۆڕان وڵام بدەنەوە.

دانانی بەڕێوەبەرێکی پراکتیکی تازە ڕەنگە ڕوودانی گۆڕانی گەورە خێراتر بکا. ئەو دەتوانێ نموونە تازەکان لەو ڕۆڵ و دەورانە بخاتەڕوو کە تاکەکان دەتوانن بیگێڕن و پێوەری ئاکار و هەڵسووکەوتی تازە بێنێتە گۆڕێ. هەربۆیە، ئەم بەڕێوەبەرە تازەیە پێویستی بەوەیە کە خێرا مەبەست و خولیای خۆی لە داهاتوودا بۆ ڕێکخراو بێنێتە بەر باس و پۆستە سەرەکییە بەڕێوەبەرییەکان بداتە دەست کەسانێك کە لەگەڵ ئەم ڕوانگە و خەون و خولیایەدان.

بەرپرسایەتی ڕاگەیاندنی بەها تازەکان لە ئەستۆی بەڕێوەبەری بەرزە. ئەم ڕاگەیاندنە دەبێ سێ توخمی سەرەکی خوارەوە لەخۆ بگرێ:

١ — دۆخی دامەزراو(ڕێکخراو) و ڕکەبەرەکانی، ئامانجی داهاتوو و زانیاری دیکە کە کەسانی سوودمەند لە ڕێکخراودا خوازیارین.

٢ — دەبێ خولیا و خەونی داهاتوومان بۆ ڕێکخراو چی بێ و بە چ شێوەیەك ڕێکخراو پیی دەکا.

٣ — پێشکەوتنی ڕێکخراو لە چوارچێوە سەرەکییەکان دا کە بۆ وەدیهاتنی ئامانجی داهاتووی ڕێکخراو پێویستن.

وێڕای گۆڕانە جیددییەکان لە نێوان ئەندامانی بەڕێوەبەردا، ئەم هەستە پێك دێ کە جۆرێك بووژاندنەوەی ڕێکخراو پێویستە. پێکهێنانی یەکە تازەکان، تێکەڵاوکردنی هێندێك یەکە و

لابردنی هێندێکی دیکەیان ئەو پەیامە لە بەڕێوەبەری تێدەگەیەنێ کە بەڕێوەبەری سوورە لە سەر ئەوەی کە ڕێکخراوە دەبێ بە ئاقارێکی تازەدا هەنگاو بنێ. لەو شوێنانەی کە وردە کولتوورە بەهێزەکان هەن، کەڵك وەرگرتنی بەرین و زۆر لە گەڕانی پیشە دەبێتە هۆی لە نێوچوونی وردە کولتوورەکان. دەکرێ کەڵك لە دووبارە ڕێکخستنەوە وەربگرین بە تایبەتی کاتێك کە لەگەڵ دانان و جێگیرکردنی کەسانێك لە پۆستە سەرەکییەکان دا تێکەڵ دەبێ، دەتوانێ دەسەڵاتی کەسانێك کە بەها تازەکانیان قەبووڵ کردوە زیاتر بکا و پشتیوانیان لــێ بکا.

ڕێبەری تازە دەیەوێ بە شێوەیەکی خێرا بەسەرهات، سەمبوول و درووشمی تازە بۆ جێگیرکردن پێك بێنێ. وەدوا خستنی ئەم شتە، ئیزنی ئەوە بە کولتووری هەنووکەیی دەدا لەگەڵ ڕێبەری تازە پەیوەندی بگرێ، دواجار دەرەتانی گۆڕانی لە کیس دەچێ.

لە کۆتاییدا، بەڕێوەبەری ڕەنگە بیەوێ پرۆسەکانی هەڵبژاردن و کۆمەڵخوازی و سیستەمەکانی هەڵسەنگاندنی بەهاکان و پێڕاگەیشتن (کرێ و مووچە) بە مەبەستی پشتیوانی کردن لەو کارمەندانەی کە لەگەڵ بەها تازەکان دا هاودەنگ و هاوڕان کە ئەو خۆی مەبەستیەتی بگۆڕێ. ئایا جێ بە جێ کردنی زۆربە یان هەموو ئەو پێشنیار و گۆڕانکارییانەی دەبێتە هۆی خێراکردنی گۆڕان لە کولتووری ڕێکخراودا دەگونجێ؟ ئەگەری زۆری هەیە کە "نا". ئەوەی لەم ساڵانەی دواییدا لە پەیوەندی لەگەڵ گۆڕانی کولتووری ڕێکخراوەییەوە فێری بووین باس لەوە دەکا کە ئەمە پرۆسەیەکی درێژخایەنە کە نەك مانگ، بەڵکوو چەندین ساڵ دەخایەنێ. توێژینەوەکان دەریدەخەن دوو ساڵ کات و ماوەیەکی زۆر کورتە بۆ گۆڕینی کولتوورێك و ٤ تا ٥ ساڵیش بە کاتێکی تاڕادەیەکی باش بۆ گۆڕینی کولتوورێك دادەنرێ.

پوختە

ڕێکخراوەکانیش وەك مرۆڤەکان خاوەن کەسایەتین. ئەم کەسایەتییانە هەر هەمان کولتووری ڕێکخراوەیین. واتا و چەمکە هاوبەشەکان سیستەمی کولتوورێکی ڕێکخراوەیین. تایبەتمەندییە سەرەکییەکانی کولتوورێك، نوێخوازی تاکەکەسی، قەبووڵکردنی مەترسی، ئاراستەکردن بە کارمەندەکان، یەکانگیری و یەکیەتیی، پەیوەندی بەڕێوەبەر لەگەڵ کارمەندەکان (ئەندامان)، کۆنترۆڵ، ئاڕاستەکردن، پێڕاگەیشتنەکان، قەبووڵکردنی ناکۆکی و سەمبوولەکانی پەیوەندیین.

ڕێکخراوەکان خاوەنی کولتووری زاڵ و ژمارەیەك وردە کولتوورن. کولتووورە زاڵەکان، باس لە بەها گشتی و سەرەکییە هاوبەشەکانی ئەندامانی ڕێکخراو دەکەن، هەرچەندە زۆربەی ڕێکخراوە گەورەکان کۆمەڵێك بەهای دیکەشیان تێدایە کە لە چوارچێوەی وردە کولتوورەکان دا دێنە گۆڕێ. کولتوورە بەهێزەکان، ئەو کولتوورانەن کە تاکەکان زۆریان پێ پابەندن و بابەتەکانیان قەبووڵ کردوە. کولتوورە بەهێزەکان سەقامگیری و چەقبەستوویی ڕەفتاری زۆرتر دەکا. هەروەها کولتوورە بەهێزەکان دەتوانن جێگرێکی گونجاوی فەرمی کردن بن.

سەرەچاوەی سەرەکی کولتووری ڕێکخراو، دامەزرێنەران و بنیاتنەرانی ڕێکخراون کە بەهاکانی ئەم دامەزرێنەرانە بە هۆی پڕۆسەی هەڵبژاردن و کۆمەڵخوازی و هەوڵەکانی بەڕێوەبەری بەرزەوە دەپارێزرێن. لە ڕێگای بەسەرهاتەکان، درووشم و داب و نەریت، سەمبوولە فیزیکییەکان و زمانەوە دەگوازرێنەوە.

باسی سەرەکی سەبارەت بە کولتووری ڕێکخراوەیی ئەوەیە کە ئایا کولتوور دەتوانێ بەڕێوەبچێ (بەڕێوەبەریی بکرێ) یان نا؟ دەکرێ کولتوورەکان بەڕێوەبچن و بگۆڕدرێن، بەڵام وادیارە کۆمەڵێك هۆکاری بارودۆخی بۆ گۆڕانێکی ئەوتۆ زۆر پێویستن. تەنانەت لەو جێیەی کە هەلومەرجەکان زۆریش گونجاون، بەڕێوەبەران نابێ چاوەڕوانی قەبووڵکردنی خێرای بەها کولتوورییە تازەکانیان هەبێ. گۆڕینی کولتوور پێویستە چەندین ساڵ، نەك چەند مانگێکی بۆ تەرخان بکرێ.

دەستەواژە سەرەکییەکان

بەها سەرەکییەکان

کولتووری زاڵ (سەرەکی)

بەڕێوەبەرایەتی کولتوور

کولتووری ڕێکخراوەیی

کولتوورە بەهێزەکان

وردە کولتوورەکان

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١ — کولتووری رێکخراوەیی پێناسە بکە. تایبەتمەندییە سەرەکییەکانی بونیادی کولتووری رێکخراوەیی کامانەن، تایبەتمەندییە سەرەکییەکانی رەفتاری چین؟

٢ — ئایا کارمەندێك دەتوانێ لە رێکخراوێك دا کار بکا لە کاتێك دا بەها سەرەکییەکانی ئەو رێکخراوەی قەبووڵ نەبێ؟ شی بکەوە.

٣ — دەبێ چ هۆکارگەلێك لە درووستکردنی کولتوورێکی بەهێز یان لاوازدا رۆڵ بگێڕن؟

٤ — "کولتوورێکی بەهێز، ناکۆکییە دەروون رێکخراوەییەکان کەم دەکاتەوە." ئایا لەگەڵ ئەو قسەدا هاوڕای یان نا؟ باسی بکە.

٥ — بە چ شێوەیەك کولتووری رێکخراوێك دەپارێزرێ؟

٦ — کۆمەڵخوازی دەتوانێ چ تایبەتمەندیگەلێك بۆ رێکخراو دابین بکا؟ بۆ کارمەندە تازەکان چی؟

٧ — دەتوانی کۆمەڵێك تایبەتمەندی تایبەت بە کولتووری رێکخراوەکەتان دیاری و دەستنیشان بکەی؟ لەگەڵ تایبەتمەندی ئەو هاوڕێیانەت کە قەبووڵیانن تاوتوێ بکە.

٨ — چ پەیوەندییەك لە نێوان کولتوور و فەرمی کردن دا هەیە؟

٩ — بۆچی تیۆری داڕێژەران و راوێژکارە کارگێڕییەکان لە دیاریکردنی ئەوەی کە کولتووری رێکخراوەکان دەکرێ بەڕێوەبچن، بەرژەوەندییەکی تایبەتییان هەیە؟

١٠ — "کولتووری رێکخراوەیی رەنگە بگۆڕدرێ، بەڵام ناکرێ گۆڕان لە لایەن بەڕێوەبەرییەوە پلانمەند بێ." ئەوە شی بکەوە.

١١ — چ هۆکارگەلێك لە بەرامبەر گۆڕینی کولتوورێکی رێکخراوەییدا خۆڕاگری دەکا؟

١٢ — لە چ قۆناغێك لە تەمەنی رێکخراودا، گۆڕانی کولتووری دەبێ قەبووڵ بکرێ؟ بۆچی؟

١٣ — چ هۆکارێکی بارودۆخی بۆ قەبوولکردنی گۆڕانی کولتووری زۆر پێویستن؟ بۆچی؟

١٤ — باسی هەلومەرجێك بکە کە بۆ دەستپێکردن بە گۆڕانی کولتووری بە گرنگ دادەنرێ.

١٥ — بەڕێوەبەرێکی بەرزی پڕاکتیزەکار لە کۆمپانیایەکی گەورەدا، تۆ بۆ راوێژکردن لە بواری گۆڕانی کولتووری رێکخراوەکەی دادەمەزرێنێ. تۆ چۆن دەتوانی لەگەڵ ئەم پرسەدا بەرەورووبیتەوە؟

باسی حەڤدەهەم

بەڕێوەبەرایەتی پەرەسەندنی ڕێکخراوەیی

بەڕێوەبەرایەتی پەرەسەندنی ڕێکخراو

بەڕێوەبەران گرنگییەکی زۆر بە گەشەکردن دەدەن. بێگومان هۆیەکەی ئەوەیە کە ئەندامە سەرەکییەکانی ڕێکخراو، گەشەکردن بە بەڵگەیەکی زیندوو بۆ سەرکەوتن و بێ کێشە و گرفتبوونی ڕێکخراو دەزانن. بە کردەوە گەشەکردن یەکێك لە باوترین پێوەرەکانە کە بە یارمەتی ئەو دەکرێ کاریگەرداربوونی ڕێکخراو هەڵسەنگێندرێ و پێوانە بکرێ. هەربۆیەش، بەڕێوەبەران زۆری سەرنج پێ دەدەن و لایەنەکانی دیکەی ڕەوتی گەشەکردن و ژیانی ڕێکخراویان لە بیر چۆتەوە، لە کاتێك دا لایەنەکەی دیکەی سوڕی ژیانی ڕێکخراو، واتە لاوازبوونیش ڕاستییەکی گرنگە. دەستەواژەگەلێکی وەك: **بچووککردنی ڕێکخراو**[1] و کەمکردنەوەی ڕێژەی **ئاستە ستوونییەکانی ڕێکخراو**[2] بوونەتە بنەمایەکی بنچینەیی گەلێك بەڕێوەبەر. ڕاستیەکەی ئەوەیە هەرچەندە ڕەنگە مەبەست لە گەشەکردن، لە ئاستێکی زۆر بەرین دا بێ، بەڵام لە جیهانی هاوچەرخ دا لە جاران زیاتر، سەرنجی بەڕێوەبەران زۆرتر بە ڕێکخراوێکی بچووك دراوە.

ئەم بەشە، مەبەستی سوڕی ژیان بە تێبینی ئەوە کاریگەری سوڕی ژیانی ڕێکخراو لە سەر ڕێکخراو زیاتر پەرە پێ دەدا کە لە بەشی پێشوودا باسی کرا. لەم بەشەدا ئەوە شی دەکەینەوە کە دوو قۆناغی زۆر گرنگی (گەشەکردن و لاوازبوون)ی گەشەکردنی ڕێکخراو، گەلێك پرس و دەرەتانی جۆراوجۆر بۆ بەڕێوەبەران پێك دێنن. باسەکەمان بە خوێندنەوەیەکی وردی مەیلەو گەشەکردنی کۆمەڵایەتی دەست پێ دەکەین، پاشان جۆرێك مۆدێلی گەشەکردنی ڕێکخراوەییش دەخەینەڕوو.

1.Retrencment

2 .Downsizing

بەڕێوەبەرایەتی گەشەکردن

بەها کۆمەڵایەتییەکان گرنگی بە گەشەکردنی دەدەن.

لە زۆر وڵات، بەها کۆمەڵایەتی و کولتوورییە زاڵەکانی ناو کۆمەڵگا گرنگییەکی زۆر بە گەشەکردن دەدەن و گەشەکردنیان لە بوارە جۆراوجۆرەکان دا پێ شتێکی باش و پێویستە. گەشەکردن ڕێگایەکە کە بە یارمەتی ئەو ڕێکخراوەکان داهاتوویەکی باشتر بۆ خۆیان دەستەبەر دەکەن. نموونەی ئەو پێوەرە بەهادارانەی لە بواری گەشەکردن دا هەن، بەم چەشنەی خوارەوەن:

تا گەورە بێ باشترە: بە پێی تێگەیشتنی زۆر کەس لە کولتوورە جۆراوجۆرەکان، بە تایبەتی کولتووری ئەمریکایی گەورەتر بە باشتر دەزانن. هەتا ڕێکخراو لەگەڵ تێپەڕینی کات و سەردەم زیاتر پەرە بستێنێ، تێگەیشتن و وێنایەکی باشتر لە داهاتووی خۆی لە ناو کۆمەڵدا پێك دێنێ.[1]

گەشەکردن ئەگەری مانەوە زۆرتر دەکا: لە باسی کاریگەری ڕێکخراوەییدا ئەوەمان تەئید کرد کە بوونی خاوەن پێگەیەکی بەرزتر و گەورەتر لە ژینگەدا، دەبێتە هۆی مانەوە ڕێکخراو. گەشەکردن دەبێتە هۆی زۆرتربوونی سەرچاوە و ئاسانتریان دەکا و دواجار ئەگەری مانەوەی ڕێکخراو زۆرتر دەکا.[2]

گەشەکردن بە هاوتای کاریگەرداربوون دادەنرێ: سەرکەوتن چیە؟ لە سەرەتای ئەم بەشەدا باسی ئەوەمان کرد کە ئەگەر ڕێکخراو گەورەتر بێ، بە گشتی وایە کە گریمانەی ئەوە دەکرێ کە بە شێوەیەکی باش و کاریگەر بەڕێوەچووە.[3] زۆر ڕێکخراو لە یەکەکانی خۆیان دا خشتەیەکیان هەڵواسیوە کە گەشەکردنی لە بوارە جۆراوجۆرەکان دا نیشان دەدا. بۆ وێنە کۆلیژێك خشتەی ڕێژەی ئەو خوێندکارانەی لە ساڵە جۆراوجۆرەکان دا قەبووڵ کردوە لە شوێنی کاری گشتی هەڵدەواسێ. هەروەها گەشەکردنی ڕێکخراوەیی لە ڕوانگەی سیستەمیشەوە سەرنجی دراوەتێ. گەشەکردن بەڵگەیەکە بۆ لەباربوون و تەندرووستبوونی ڕێکخراو و ئەگەری مانەوەی ڕێکخراو زۆرتر دەکا.[4]

---

١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

گەشەکردن دەسەڵات: گەشەکردن هەمیشە لەگەڵ بەرژەوەندی تاکەکەسی بەڕێوەبەری بەرز لە ڕێکخراودا یەك دەگرێتەوە. گەشەکردنی ڕێکخراو، کەسایەتیی، دەسەڵات و پارێزراوی پیشەیی بەڕێوەبەری بەرز دەباتە سەر. هەروەها گەشەکردنی زۆربەی ڕێکخراوەکان، مووچە و تایبەتمەندی دیکەشی بەدواوەیە. بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان دەردەخەن کە کاتێك کۆمپانیاکان بە رادەی پێویست لە گەشە دەگەن، نرخی مووچەکانیشیان زیاتر دەکا. بەرە بەرە نرخەکان جێ دەگرن یان کەم دەبنەوە. لە باسی ٥ دا (قەبارەی ڕێکخراو) باسمان کرد کە قەبارە دەستپێوەرگرتن و کەم بەکارهێنانی ئابووری تێدا نیە. تێچووەکانی هاوئاهەنگی، لەگەڵ گەورەتربوونی قەبارەی ڕێکخراو، بە بەراورد لەگەڵ سوودەکانی پێکهاتوو بە هۆی دەستپێوەرگرتن بە هۆی پێوانەکردنەوە دەچێتە سەر. بەڵام پەیوەندی زۆرتربوونی مووچەی بەڕێوەبەران لەگەڵ قەبارەی ڕێکخراودا، لە ڕوانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵیش دا هەر هاتۆتە ئاراوە. قەبارە لە ڕاستیدا، تایبەتمەندییەکی پێشبینی کراوی یاسایی بەڕێوەبەرانی پراکتیزەکارە.

گەشەکردن هەروەها ڕێکخراو لە ژینگەدا بە بەراورد لەگەڵ ڕێکخراوەکانی دیکە بەهێزتر دەکا.[٥] ڕێکخراوە گەورەکان تەشەنە و کاریگەرییەکی زۆرتریان لە سەر پێشکەشکارانی کەرەستەی سەرەتایی، یەکیەتییەکان، کڕیارە گەورەکان، دەوڵەت و ئەوانیتریش هەیە. ئەم بابەتانە بۆ ئەوەمان ڕێنوێنی دەکەن کە بە شێوەیەکی ڕوون بەو دەرەنجامە بگەین کە گەشەکردن ڕووداوێکی ڕێکەوتی و لەنەکاو نیە[٦]. گەشەکردن بەرهەمی دەرکردنی بڕیارە زیرەکانەییەکانی بەڕێوەبەرییە. گەشەکردن وەك خۆی هەم بەرژەوەندی ئابووری و هەم بەرژەوەندییە سیاسییەکانی بۆ بڕیاردەرانی ڕێکخراو بەدواوەیە. لەمڕووەوە دەسەڵاتە بەهێزەکان، بەردەوام ڕێکخراوەکان بۆ گەورەتربوون و پەرەگرتن هان دەدەن.

مۆدێلێك لە گەشەکردنی ڕێکخراوەیی

بەناوبانگترین مۆدێلی گەشەکردنی ڕێکخراوەیی لە سەرەتاکانی دەیەی ١٩٧٠ لە لایەن **لاری گرینەر**[3]ەوە خرایەڕوو.[٧] گرینەر ژمارەیەکی زۆر ڕێکخراوی خستە بەر تاوتوێ کردنەوە و بە پێی بینینەکانی خۆی پێشنیاری کرد کە پەرەسەندنی ڕێکخراوێك بە یارمەتی قۆناغەکانی گەشەکردن

---

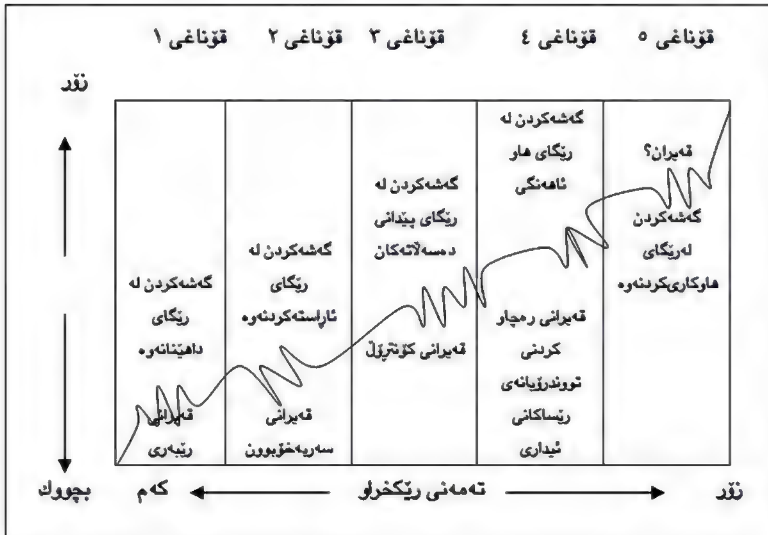
٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

3 . Larry Grener

٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

بەردەوام لەگەڵ زنجیرەیەك قەیران دەردەكەوێ. ئەو یەكەمینی بە **كامڵبوون**[4] و دووەمینی بە **قەیران (شۆڕش)**[5] ناوزەد كرد. هەموو قۆناغێك لە گەشە یان كامڵبوون، قەیرانێكی تایبەت بە خۆی پێك دێنێ. بە چارەسەركردنی هەر قەیرانێك، قۆناغێكی نوێ لە كامڵبوون دەست پێ دەكا. ئەم پڕۆسەیە كامڵبوون – قەیران – كامڵبوون، مۆدێلی پێنج قۆناغەی وێنەی ١ – ١٧ پێك دێنێ.



وێنەی ١ – ١٧: پێنج قۆناغی گەشەكردن

قۆناغی ١ – داهێنان: قۆناغی یەكەمی گەشەكردنی ڕێكخراو، بە یارمەتی داهێنانی دامەزرێنەرانی، دەناسرێتەوە. ئەم دامەزرێنەرانە وەك خۆیان چالاكییەكان (هێزەكان)ی خۆیان بۆ پەرەپێدانی بەرهەم و بازاڕ تەرخان دەكەن. وا دیارە، داڕشتنی ڕێكخراوەییان لە قۆناغی یەكەم دا هاوشێوەی بونیادیەكی سادەیە. بڕیاردان لە لایەن بەڕێوەبەر – خاوەندار یان

4 . Evolution
5 . Revolution

بەڕێوەبەریی بەرزەوە کۆنترۆڵ و چاودێری دەکرێ. پەیوەندی نێوان ئاستەکان لە ڕێکخراودا، نافەرمی و بە شێوەی دووبارەکراوە.

هاوکات لەگەڵ گەشەکردنی ڕێکخراو، بەڕێوەبەری تەنیا لە سەر بنەمای پەیوەندییە نافەرمییەکان ئەستەم دەبێ. ژمارەی بەڕێوەبەر بەرزەکان لە هەموو کاتێك زیاتر دەبن. ئەم بابەتە خۆی دەبێتە هۆی قەیرانی ڕێبەری. لەم کاتەدا بەڕێوەبەران لێهاتوویی و هۆگری پێویستیان بۆ ئاڕاستەکردن و ئاراستەکردنی ڕێکخراو بە شێوەیەکی سەرکەوتووانە تێدا نیە. بەڕێوەبەری پسپۆڕانەی بەهێز وا دەخوازێ کەڵك لە تەکنیکە ئاڵۆزتر و وردترەکان وەربگیردرێ.

قۆناغی ٢ – ئاراستەکردن: ئەگەر قەیرانی ڕێبەری چارەسەر بێ، ڕێبەرییەکی بەهێز پێك دێ. ئەم ڕێبەرییە نوێیە نەزم بە پەیوەندییەکان دەدا و سیستەمە ژمێریارییەکان، بوودجە، کەل و پەلی ناو ئەنبار و بەردەست و سیستەمە پێویستەکان، دادەمەزرێنێ. نەخشەی ڕێکخراو بە شێوەیەکی بەرچاو بە شێوەی دیوانسالاری (بۆرۆکراتیك)ی لـێ دێ. هاوکات لەگەڵ کەڵك وەرگرتنی بونیاد بە پێی ئەرکەکان کە چالاکییەکانی بەرهەمهێنان و بە بازاڕکردن لە یەکتری جیا دەکاتەوە، پسپۆڕیخوازیش ئاسایی دەبێتەوە و جێ دەگرێ.

ئەم ئاراستەکردنە تازەیە، قەیرانی تایبەت بە خۆی پێك دێنێ. بەڕێوەبەرانی ئاستی خواروو دڵسارد دەبنەوە و لە هەوڵی تەشەنەکردن و کاریگەری خستنە سەر ئەو بڕیارانەن کە کاریگەری ئەو بڕیارانە ئەوانیش دەگرێتەوە. بەڕێوەبەری تازە حەزی لە پێدان و دابەشکردنی دەسەڵات نیە، ئەو قەیرانەی لەم دۆخە پێك دێ قەیرانی سەربەخۆییە. ڕێگاچارەی ئەم قەیرانەش بڕیاردانە بە شێوەی ناناوەندی و ناوەندڕەتێن (عدم تمرکز).

قۆناغی ٣ – پێدانی دەسەڵات: ئەگەر بڕیارەکان بە شێوە ناوەندڕەتێن دەرچن، قەیرانی قۆناغی دووەم بەرز دەبێتەوە. بەڕێوەبەرانی ئاستی خواروو ئێستا سەربەخۆییەکی ڕێژەییان بۆ ناوەندی یەکەکانی خۆیان دەستەبەر کردوە. بەڕێوەبەرانی بەرز هێزی خۆیان بۆ پلاندانانی ستراتیژیی درێژخایەن تەرخان دەکەن. بۆ چاوەدێری بە سەر بڕیاری بەڕێوەبەرانی ئاستی خواروو و نزمی ڕێکخراودا، سیستەمەکانی کۆنترۆڵی نێوخۆیی پێك دێ. دواجار، پێدانی دەسەڵات، قەیرانی کۆنترۆڵ پێك دێنێ. بەڕێوەبەرانی ئاستی خواروو سەربەخۆیی پێویستیان هەیە، بەڵام بەڕێوەبەرانی ئاستی سەروو لەوە دەترسن ڕێکخراوەکەیان لە یەك کات دا بە چەند ڕێگا و ئاقارێك بگرێتەبەر. دژکردەوەی بەڕێوەبەری بەرز لەم بوارەدا، هەوڵ بۆ گەڕانەوەی ناوەندێتی

لە بڕیاردان دایە. ناوەندێتی وەك ئامرازێك بۆ دابینکردنی یەکیەتیی دێتە بەرچاو. بەڵام ئەم کارە زۆر کەم واقعبینانەیە. بۆ وەدیهاتنی یەکیەتیی هاوئاهەنگی بۆ کۆمەڵێك ئامرازی دیکە پێویستە.

قۆناغی ٤ — هاوئاهەنگی: قەیرانی کۆنترۆڵ، بە کەڵك وەرگرتن لە یەکە ناوەندییەکان بۆ تاوتوێ کردن و کۆنترۆڵی چالاکی بەڕێوەبەرانی ئاسۆیی و کۆمەڵە بەرهەمهێنان بە مەبەستی ئاسانکاری لە هاوئاهەنگیدا، چارەسەر دەبێ.

ئەم ئامراز و شێوانەی هاوئاهەنگی کۆمەڵێك گیرو گرفتی تایبەت بە خۆیان پێك دێنن. بۆ وێنە، ناکۆکی ئاسۆیی — ناوەندی بەشێکی گەورە لە کات و هەوڵی ڕێکخراو بۆ خۆی تەرخان دەکا. کارمەندەکانی ئاستی خواروو بە رادەیەکی زۆر بە هۆی ئەوە کە بە پیی ئەو یاسا و ڕێوشوێن و کۆنترۆڵە زۆرانە فشاریان دەکەوێتە سەر، گلەیی و گازندەیان هەیە. قەیرانی رووکەشانەی ئیداری زیادە، پێك دێ و تا کاتێك چارەسەر نەبێ، دەتوانێ ببێتە هۆی دەرەنجامی جێگۆڕکیی ئامانج.

قۆناغی ٥ — هاوکاری لە سەر بنەمای متمانە: ڕێگاچارەی قەیرانی رووکەشبوونی ئیداری زیادە(کاغەز و کاغەزکاری) هاوکاری لە سەر بنەمای متمانەی دوو لایەنەی بەهێز، لە نێوان ئەندامانی ڕێکخراودایە. کولتوورێکی بەهێز وەك جێگرێك بۆ کۆنترۆڵە فەرمییەکان کار دەکا. کۆمەڵەی چالاکییەکان و گرووپی دیکەش بۆ جێ بە جێ کردنی ئەرك و چارەسەرکردنی گیرو گرفتەکان پێك دێن. بونیادی ڕێکخراو بە شێوەی ئۆرگانیکی (زیندوو و چالاك)ی لـێ دێ.

گرینەر ئەوەی دیاری نەکرد کە لە هاوکاری بە پیی متمانە و بونیادی ئۆرگانیکی (زیندوو و چالاك) چ جۆرە قەیرانێك درووست دەبێ. ڕەنگە یەکێك لە قەیرانە سەرەتاییەکان لە مۆدێل دا دیسانەوە سەرهەڵبداتەوە.

مۆدێلی گرینەر پاڕادۆکس(پێکناکۆکی)یەك شی دەکاتەوە کە گیرو گرفتی تایبەت بە خۆی پێك دێنێ. شانبەشانی گەشەکردنی ڕێکخراو، لەگەڵ قەیرانە تازەکان بەرەوڕوو دەبێتەوە. هەموو قەیرانێك بەڕێوەبەری مەجبوور دەکا کۆمەڵێك نەرمی نواندن لە ئامراز و شێوازەکانی هاوئاهەنگی، سیستەمەکانی کۆنترۆڵ و نەخشە یان فۆڕمی بونیادیی ڕێکخراودا لەخۆ بنوێنێ. بەڵام ئایا ڕێکخراوەکان، هەر وەك لە وێنەی ١ — ١٧دا نیشان دراوە لە مەودای زەمەنی دیاریکراودا (ستانداردکراو) گەشە دەکەن؟ سەرەڕای ئەوەش، ئایا هەموو ڕێکخراوەکان لەو قۆناغە جیاوازانەی کە گرینەر دیاری کردوون، گەشە دەکەن؟ وڵامدانەوە بەم دوو پرسیارە نەرێنییە (نا)!

گرنگە ئەوە پشتڕاست دەکاتەوە کە جوولآن لە نێوان قۆناغەکان لە نێو ڕێکخراوەکان و لە نێو ڕێکخراوە گۆڕاوەکان دا دەبێ، بەڵام ئەم خشتەیە، شتێکی ئەوتۆ نیشان نادا. کەواتە بێگومان، هێندێك لە ڕێکخراوەکان، دەگەڕێنەوە قۆناغی سەرەتایی خۆیان. ژمارەیەکی زۆر ڕێکخراو، هەر وەك لە یەك کات دا بینیمان، لە دژکردەوە بەرامبەر بە قەیرانێك دا سەرکەوتوون. دەرەنجامی زۆربەیان دەستپێك یان سەرەتای ڕۆچوون و لاوازبوونی ڕێکخراوەییە.

لاوازبوونی ڕێکخراوەیی

قەبووڵکردنی ڕاستییەکی نوێ

سەرەڕای هەموو ئەو هۆکارانەی بەڕێوەبەران بۆ سەرنجدان بە هەلومەرجی گەشەکردن هەیانە، لاوازبوونی ڕێکخراوەیی بۆتە ڕاستییەکی ژیان بۆ زۆرێك لە بەڕێوەبەران، بە تایبەتی بۆ ئەو بەڕێوەبەرانەی کە لە ڕێکخراوە گەورەکان لە پیشەسازی ناسراو و گەورەدا کار دەکەن.

پێناسە و ڕوونکردنەوەی دەستەواژەکان

پێش ئەوەی کە ئاوڕ لە هۆکارە بەرچاوەکانی لاوازتربوونی ڕێکخراوەیی بدەینەوە، ئیزن بفەرموون دەستەواژەکانی خۆمان شی و ڕوون بکەینەوە. کاتێك باسی لاوازبوون دەکەین، بە جۆرێك کەمبوونەوەی بەردەوام لە ژمارە تاکەکان (پێرسۆنێل)ی ڕێکخراوێکی دەزانین. "ئەم دەستەواژەیە هاوتای هەموو شێوەکانی بچووککردنەوەی ڕێکخراوە و بە واتای هێندێك هەڵکشان و داکشانەوەی کاتییە لە خشتەی گەشەی ڕێکخراوێك دا نیە"

دەستەواژەیەکی دیکە کە زۆری پەیوەندی بە لاوازبوونی ڕێکخراوەییەوە هەیە و هێندێکجار لە جیاتی ئەو کەڵکی لێ وەردەگیردرێ، کەمبوونەوە لە ژمارەی ئاستە ستوونییەکانی ڕێکخراوە. بەڵام لێرەدا واتایەکی تایبەتی بەم دەستەواژانە دەدەین. ئەم دەستەواژە بە جۆرێك بچووککردنەوەی ڕێکخراو لە ڕێگای کەمکردنەوەی ژمارەی ئاستە ستوونییەکان دەزانین.

ئەم شێوازە، ژمارەی بەڕێوەبەرانی نێونجی کەم دەکاتەوە، ئاستی نێونجی چوارچێوەی کۆنترۆڵی ڕێکخراو بەرینتر دەکاتەوە و دەسەڵات بۆ ئاستەکانی خوارووتری ڕێکخراو دەگوازێتەوە. کاتێك گوێتان لە بووژاندنەوەی ڕێکخستنی بەڕێوەبەریی بوو، ڕێکخراو ئەو کاتە لەگەڵ کەمبوونەوەی ژمارەی ئاستە ستوونییەکانی ڕێکخراو بەرەوڕووە.

گۆڕینی ژینگە

لە نێوان ساڵەکانی دەیەی ١٩٤٠ و ١٩٧٠دا ڕێژەی لێکۆڵینەوە و نووسین سەبارەت بە بابەتی تیۆری ڕێکخراو زۆر بوو. بە ڕێکەوت ئەم سێ دەیە، هەمان سێ دەیە بوو کە گەشەکردنی ڕێکخراوەیی بە شێوەیەکی ڕێژەیی بەردەوام و درێژەی هەبوو. هەربۆیەش ئەگەر دەبینین لەم قۆناغەدا دەقەکانی تیۆری ڕێکخراو پێداگری لە سەر گەشەکردن دەکەن و تاڕادەیەك بە شێوەیەکی بەربڵاو لە سەر پرس یان تایبەتمەندی پەرەگرتن یان پەرەسەندنی ژمارەی ڕێکخراوە چڕبۆتەوە، هیچ جێی سەرسوڕمان نیە.

لەگەڵ ئەوەش دا ئێمە لە سەرەتای دەیەی ١٩٧٠دا بینیمان ڕێژەیەکی بەرچاو لەو ڕێکخراوانەی چالاکبوون بوون لاواز بوون. پرسیار ئەوەیە کە بۆچی؟

یەکێك لە وڵامەکان ئەوەیە کە بازاڕەکان رووخان. وڵامێکی دیکە ئەوەیە کە هێندێك لە ڕێکخراوەکان، بە تایبەتی ئەو ڕێکخراوانەی کە تاك بەرهەمی بوون یان ئەوانەی کە کۆی گشتی فرۆشتنەکانیان تەنیا لە فرۆشتنی بەرهەمێك بوو، لاوازبوون و تەواوبوونی ماوەی تەمەنی ئەو بەرهەمە، زەربەیەکی کاریگەری لەم ڕێکخراوانە دا. هۆیەکی دیکە ئەوەیە کە هێندێك لە ڕێکخراوەکان بە هۆی لە دەست دانی پشکی بازاڕ مەجبوور بوون پێرسۆنێل و ژمارەی یەکەکانی خۆیان کەم بکەنەوە. هەموو بازاڕ بۆ بەرهەمەکانیان رووی لە کزی و بێ بازاڕی دا، بەڵام ڕاگرتنی درێژخایەنی ئەم پشکانە، پێویستی بە بچووککردنەوەی ڕێکخراو هەبوو. کەمبوونەوەی بەشێك لە بەرنامە و پلانەکانیان، دەیتوانی ببێتە هۆی بچووکبوونەوەی ڕێکخراو. هەروەها لە دەستدانی پشتیوانی یارمەتیدەرە داراییەکان، گۆڕان لە بابەتە گرنگ و بەرزترنرخاندنەکانی دەوڵەت دا دەکرێ ببێتە هۆی بچووکبوونەوەی ڕێکخراو. دواجار ناوچە جوگرافییەکان دەتوانن لە ڕێگای کەمکردنەوەی بنەما دارایی و ئابورییەکان زیان و زەربە لە ڕێکخراوەکان بدەن.

ئایا بەڕێوەبردنی لاوازی ڕێکخراوەیی بەپێچەوانەی بەڕێوەبەریی گەشەکردنی ڕێکخراوەییە؟

هەتا ئەم چەند ساڵەی دواتریش، زۆر کەم توێژینەوە سەبارەت بە پڕۆسەی لاوازبوونی ڕێکخراوەیی کراوە. بێگومان ئەم بابەتە بە هۆی دەمارگرژی لە گەشەکردن نەبوو و هەروەها ئەم ڕاستییە هەبووە کە ئەو ڕێکخراوانەی تووشی وەستاوی و بێ سەرەوبەرەیی دەبوون دەیاتوانی توێژینەوە لەم پەیوەندییەدا بکەن و هەروەها بەڕێوەبەران هەستیان نەدەکرد کە دەرکەوتنی هۆکارەکانی لاوازبوونی ڕێکخراوەییان هیچ سوودێکی هەبێ.[8] زانستی ئەمڕۆکە سەبارەت بە بەڕێوەبەریی لاوازبوون، لە بنەڕەت دا بە پێی هێندێك بەڵگە و دۆکیۆمێنت توێژینەوەیەکی سەرەتاییە و (تاڕادەیەك) بیرو رامانێکی زۆریش هەڵدەگرێ.

باسەکەمان بەم بابەتە دەست پێ دەکەین کە بەڕێوەبەریی لاوازبوون تەنیا و تەنیا بابەتی پێچەوانەی پڕۆسەی بەڕێوەبەریی گەشەکردن نیە. ڕێکخراوێك ناتوانێ بە شێوەیەکی بەردەوام و بەرە بەرە لە ڕێگای پێچەوانە کردنەوەی ئەو چالاکی و سەرچاوانەی کە گەشەکردنی ڕێکخراوەییان پێك هێناوە، کەم بکاتەوە.[9] هەرچەندە لەم پەیوەندییەدا توێژینەوەیەکی زۆر کەم کراوە، بەڵام بەڵگەی پێویست لەم پەیوەندییەدا لە بەر دەستدان کە بە پێی ئەوانە بەو دەرەنجامە بگەین کە چالاکییە نێوخۆییەکانی ڕێکخراوە هاوقەبارەکانیش، بە درێژایی قۆناغەکانی گەشەکردن و لاوازبوون بە شێوەیەکی ڕاستەوخۆ پێکەوە ناگونجێن و یەکتری ناگرنەوە. وەك جۆرێك گشتاندن و هەمەکی کردن، دواکەوتنێکی زەمەنی هەیە کە بریتییە لە نرخی گۆڕان لە بونیاد لە قۆناغی گەشەکردنی بەردەوام دا کە لە قۆناغی گەشەکردنی ئاساییدا بەرچاو ناکەوێ.[10] هەروەك لە باسی ٥دا باسمان کرد، گۆڕانکاری لە قەبارەی ڕێکخراودا واتایەکی قووڵی لە سەر بونیاد هەیە. بەڵام کۆمەڵێك دەرەنجام لەو ڕێکخراوانە وەرگیراوە کە هەموویان لە ڕەوتی گەشەکردن دا سەرقاڵی گۆڕان بوون. بە

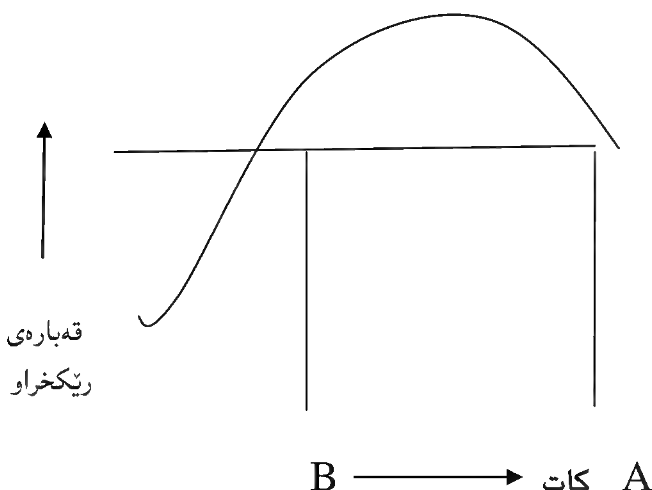
---

٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

١٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

درێژایی قۆناغی لاوازبوون، قەبارەی ڕێکخراو لە سەر بونیاد کاریگەری دادەنێ، بەڵام پێچەوانەی کاریگەری قەبارە لە سەر بونیاد بە درێژایی قۆناغی گەشەکردن نیە. گۆڕان لە قەبارەدا لە قۆناغی لاوازبوون دا کاریگەرییەکی زۆرتری لە سەر توێژێك لە بونیادی دیاریکراو، بە بەراورد لەگەڵ ئەم ئاستی توێژی بونیادییە هەر لە هەمان ڕێکخراودا لە قۆناغی گەشەکردن دا هەیە.[11] لە وێنەی ٢ — ١٧ ورد دەبینەوە.



وێنەی ٢ -١٧: سوڕی ژیانی ڕێکخراوەیی

گریمانەی دواکەوتن لە کات دا دەتوانێ بەڵگە بێ بۆ ئەوە کە لە قەبارەیەکی روون دا بۆ وێنە X، خاڵەکانی B و A یەکسانن. لە خاڵی B لە کاتێکی دیاریکراودا، ڕێکخراو پێویستە بونیادیەکی گەورەتری هەبێ. بۆ وێنە، دەکرێ جۆرێك گۆڕانی زەمەنی لە رادەی فەرمی بوون دا چاوەڕوان بکرێ. کاتێك کە ڕێژەی کارمەندە ڕێکخراوەییەکان لە سەد کەسەوە دەگاتە هەزار

١١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

کەس، جۆرێك زۆرتربوون لە یاسا و ڕێوشوێنە فەرمییەکان دا پێك دێ. لەمڕووەوە، دەکرێ پێشبینی ئەوە بکرێ کە کاتێك ڕێکخراوێك لە دۆخی لاوازبوون دایە، حەزی لە فەرمی کردنێکی زۆرترە. لە هەموو ئاستێك لە قەبارەی ڕێکخراوەییدا حەزێکی ئەوتۆ بە بەراورد لەگەڵ ئاستی قەبارەی ڕێکخراوەیی لە قۆناغی گەشەکردن دا زۆرترە. ئەم هۆکاری گۆڕانی زەمەنییە لە توێژینەوەکانی ئەم دواییانە سەبارەت بە ئەندامانی ئیداری لە ڕێکخراوەکانی بەرەو لاوازبووندا زۆر ئاشکراتر و و روونتر بەرچاو دەکەوێ.

ئەندامانی ئیداری چاوەدێری کراو: هەروەك لە باسی ٥دا شی کراویەوە، ئەندامانی ئیداری ئاماژەیە بەو تاکانەی کە لە ڕێکخراوێك دا، چالاکی پشتیوانی خۆیان بۆ یەکەکان دەخەنەڕوو. ئەگەر لە قۆناغی لاوازبوون دا جۆرێك دواکەوتنی زەمەنی هەیە، دەکرێ چاوەڕوانی ئەوەش بکەین کە ئەندامانی ئیداری بەرامبەر بە کۆی گشتی ڕێکخراو بە ئاهەنگێکی لاوازترەوە ڕوو لە کەمبوونەوە بکەن.[١٢] کۆمەڵێك توێژینەوە کە لە سەر هەشت سەد کۆلێژ کراوە، چاوەڕوانییەکی ئەوتۆ تەنیا بە بابەتگەلێکی تایبەتییەوە دەبەستێتەوە. لە هێندێك کات دا، بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان باس لەوە دەکەن کە ئەندامانی ئیداری، کاتێك کە ڕێکخراو لاواز دەبێ، بەڕاستی زۆرتر بووە.[١٣] هەرچەندە نێوەڕۆك و چیەتی وردی پەیوەندی بە باشی نەسەلمێندراوە، بەڵام ئاشکرایە کە پەیوەندی نێوان قەبارەی ڕێکخراوەیی و ئەندامانی ئیداری لە ماوەی قۆناغی لاوازبوون دا بە بەراورد لەگەڵ گەشەکردن دا جیاوازە. لەوەش سەیرتر ئەوەیە کە هەم دواکەوتنی زەمەنی و هەم جۆرێك زۆرتربوون لە ئەندامانی ئیداریدا لەگەڵ ئەم دەرەنجامە یەك دەگرێتەوە کە تەکنیکە سیاسییە ڕێکخراوەییەکان، کاریگەری پرۆسەی لاوازبوون لە سەر ئەندامانی ئیداری بە شێوەیەکی دیکە لێ بکا.[١٤] کۆمەڵە ئیدارییەکان کە پشتیوانیان لێ دەکرێ، بە هۆی ئەو دەسەڵاتەی هەیانە، لە بەرامبەر ئەو فشار و زەختانەدا زۆر کاریگەردارترن کە بە مەبەستی کەمبوونەوەی یەکە ئیدارییەکان دەکرێن. دواجار، ڕێژەی کارمەندە پشتیوانەکان لە چالاکی لە ئاستێکی دیاریکراودا لە قەبارەی گشتی ڕێکخراو لە قۆناغی لاوازبوون دا زۆرتر دەبێ.

---

١٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

١٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

١٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

تیۆری دەسەڵات — کۆنترۆڵ: قەبارەی ڕێکخراوەیی هۆکارێکی سەرەکییە لە دیاریکردنی بونیادی ڕێکخراوێك لە ماوەی قۆناغی گەشەکردن دا، بەڵام نەك لە قۆناغی لاوازبوون دا. کەواتە دەرەنجامەکانی باسی پێنجەم لە پەیوەندی لەگەڵ پەیوەندی بونیاد و قەبارەی ڕێکخراو وا دایارە تەنیا لە پەیوەندی لەگەڵ ڕەوتی بەرزبوونەوەی لاری گەشەکردنی ڕێکخراوەییدا واتادارە.

تا کاتێك کە بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان کەمن، گریمانەی خوارەوە پێشنیار دەکەن: قەربارەی ڕێکخراوەیی، هۆکارێکی سەرەکی دیاریکردنی بونیادیە لە قۆناغی گەشەکردن دا، بەڵام لە قۆناغی لاوازبوون دا، هۆکاری دەسەڵات — کۆنترۆڵ جیی ئەو دەگرێتەوە. لە قۆناغی گەشەکردن دا، هەوڵی کۆمەڵە بەرژەوەندیخوازەکان، بۆ پاراستن یان زۆرترکردنی دەسەڵاتی خۆیان، بە بەراورد لەگەڵ قۆناغی لاوازبوون دا تارادەیەك دیار و ئاشکرا نیە. لە قۆناغی گەشەکردن دا بوونی سەرچاوەی زیادە، ناکۆکییەکان کەمتر دەکاتەوە. هەربۆیەش کاتێك کە ڕێکخراو خەریکە لاواز دەبێ، سەرچاوە دەگمەنەکان نرخێکی زۆریان هەیە. عەقڵانی بوونی مانەوەی ئەندامانی ئیداری لە قۆناغی گەشەکردن دا کە دەتونێ بە یارمەتی پەیوەندی قەبارە — بونیاد پاساو بدرێ، لە قۆناغی لاوازبوون دا، ناکۆکی دەسەڵات پاساوی دەدا. لەمڕووەوە، لە قۆناغی لاوازبوون دا، بونیاد، زۆرتر بەرژەوەندی ئەو خاوەن دەسەڵاتانە بەرپرچ دەداتەوە کە باشتر دەتوانن لە ناکۆکی و ململانێیەکی سیاسیدا خۆیان رزگار بکەن.

لەناوچوون چەند قۆناغێك تێپەڕ دەکا: دوایین تێڕوانین سەبارەت بە پەیوەندی لاوازبوون — بونیاد لە سەر ئەم گریمانەیە وەستاوە کە ڕێکخراوەکان بە گشتی لەگەڵ جۆرێك لاوازبوونی بەردەوام و قۆناغ بە قۆناغ دا بەرەوڕوون. ئەگەر ئەوە ڕاست بێ، لاوازبوونە بەردەوامەکان دەبێ کارگێڕی لەگەڵ چەند قۆناغێك دا بەرەوڕوو بکەنەوە. یەکەمین دژکردەوە جۆرێك گۆڕانی کتوپڕییە (شۆك، زەربە).[15] لە یەکەمین قۆناغ دا بەڕێوەبەری هیچ دژکردەوەیەك لە خۆی نیشان نادات. لە قۆناغی دووەم دا، بەڕێوەبەری، دەکەوێتە دۆخێکی بەرگریکەرانەوە. لاوازبوون یان لەبەرچاو ناگیردرێ یان ئینکار دەکرێ و رەت دەکرێتەوە. لە قۆناغی سێیەم دا، کاتێك کە ڕاستییەکانی لاوازبوون ئاشکرا بوون، بەڕێوەبەری وەك قەیرانێکی کاتی لە

---

١٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

بەرامبەریان دا دژکردەوە لە خۆی نیشان دەدا. پاشان بە تێپەڕینی کات و ماوە بە شێوەیەکی ڕاستەقینە، دەست دەکا بە دەرکردنی بڕیار، تۆمەز لەگەڵ جۆرێك کێشە و گرفت دا بەردەوام لە شەڕ و ڕووبەڕووبوونەوەدایە. تەنیا لە قۆناغی چوارەم دایە کە بەڕێوەبەری دۆخی نوێ قەبووڵ دەکا و هێندێك خۆگونجاندن و نەرم و نیانی لەخۆی دەنوێنێ. لە ڕوانگەی تیۆری ڕێکخراوەوە دەکرێ پێشبینی ئەوە بکەین کە بەڕێوەبەری لە قۆناغی سێیەم دا بە بەراورد لەگەڵ قۆناغی چوارەم کۆمەڵێك بڕیاری بونیادیی جیاواز دەردەکا.

لە قۆناغی قەیرانی کاتی دا، دەکرێ پێشبنی ئەوە بکەین کە بەڕێوەبەریی بڕیارەکان بە شێوەی چڕبۆوە دەردەکا و پشت بە بونیادی سادە و ساکار دەبەستێ. ئەم بابەتە لەگەڵ دۆزینەوەکانی بەشی ١٠ دەگونجێ. کاتێك کە لاوازبوون ڕوو دەدا، بەڕێوەبەری خوازیاری کۆنترۆڵە. بەڵام ئەم تێڕوانینە ناتوانێ دەرەنجامی کارکردی ڕێکخراوەیی کاریگەرداری لـێ بکەوێتەوە، کاتێك کە لاوازبوون خاوەنی چییەتی و نێوەڕۆکێکی درێژخایەنە. هەروەك دواتر لەم بەشەدا تێدەگەین، یەکێك لە پرسە سەرەکییەکان کە بەڕێوەبەری دەبێ لە ماوەی لاوازبوونی ڕێکخراودا لەگەڵی بەرەوڕوو بێتەوە، جێهێشتنی باشترین کارمەندەکان لە ڕێکخراوەدایە.[١٦] بۆ کەمکردنەوەی جێهێشتنی ڕێکخراوی ئەمجۆرە کەسان و پاراستنی ورە و ئیرادە و دەروەستبوونی بەرزی کارمەندەکان، بەڕێوەبەری دەبێ ڕوو لە ناوەندێتیی دەسەڵات بکا و جۆرێك کۆنترۆڵی کارەکەی خۆی بەوانیش بسپێرێ. کاتێك کە لاوازبوون بە شێوەیەکی درووست وەك لاوازبوونی درێژخایەن ناسرا، بەڕێوەبەری پێویستی بە پێدانی جۆرێك ڕۆڵی زۆرترە بە کارمەندەکان لە بڕیاردان دا. بەشداری زۆرتر، دەبێ تواناییەکانی ڕێکخراو بۆ پاراستن و ڕاگرتنی کارمەندەکان باشتر بکا و بۆ ئەو گۆڕانکارییانەش کە پێویستە بکرێن، زانیاری پوخت و پێویست وەدەست بێنێ. وا دیارە لە ماوەی لاوازبوون دا بونیاد دەگۆڕدرێ. هەر کە لاواز بوون دیاری کرا، بونیاد چڕ دەبێتەوە و تایبەتمەندی بونیادیەکی سادە بەخۆوە دەگرێ. هەربۆیەش بەرە بەرە کە دەرکەوت لاوازبوون شتێکی کاتی نیە، بونیاد بەرەو جۆرێك ناوەندرەتێن مل دەنێ.

١٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

گیرو گرفتە سرووشتییەکانی بەڕێوەبەریی لە کاتی رووەو نەمان چوونی ڕێکخراوەکان

هێندێك کەس، قەیرانی بەڕێوەبەرییان لەو بارودۆخانەدا پێ خۆشە کە ناکۆکی و دژایەتیکردن هەیە. هێندێکی دیکە حەزیان لە قەیرانێکە کە لە دۆخێکی ڕێبەری دا روودەدا کاتێك کە بەڵگەکان باس لەوە دەکەن کە ڕێکخراو بەرەو لاوازبوون دەڕوات. بێگومان بەڕێوەبەری ڕێکخراویك لە قۆناغی گەشەکردن دا، بە بەراورد لەگەڵ قۆناغی لاوازبوون، ئاسانترە، بەڵام ئەوەی کە دەبێ سەرنجی بدرێتێ ئەوەیە کە لاوازبوون راستییەکە و کاتێك روو دەدا دەبێ بەڕێوەبەران بۆ خۆگونجاندن لەگەڵ تەوژمی ئەم لاوازبوونە، خۆیان ئامادە بکەن. لە درێژەی ئەم باسەدا، ئاوڕ لە لە پرس و گیرو گرفتە سرووشتییەکان دەدەینەوە کە بەڕێوەبەران لە رووبەڕووبوونەوە لەگەڵیان دا کاتێك کە قەبارەی ڕێکخراو روو لە کزی و لاوازییە خۆ ئامادە دەکەن و ئەوەی کە دەتوانن لە پەیوەندی لەگەڵ ئەوانەدا بیکەن لە بەرچاوی دەگرن.

زۆرتربوونی ناکۆکی: بەڕێوەبەرێك دەرەتانی ئەوەی هەیە بۆ ئەوەی بە شێوەیەکی راستەقینە لێهاتووییە بەڕێوەبەرییەکانی خۆی سەبارەت بە چارەسەرکردنی ناکۆکییەکان لە ماوەی لاوازبوونی ڕێکخراودا نیشان بدا. هەروەك لە بەشی پێشوودا باسمان کرد، گەشەکردن، جۆرێك ئازادی کارو کردەوە لە کەڵك وەرگرتن لە سەرچاوە ڕێکخراوەییەکان پێك دێنێ کە وەك هۆکارێکی ئاسانکەری بۆ هێورکردنەوەی ئەو هێزانەی کە ناکۆکی پێك دێنن کار دەکا. بەڕێوەبەری دەتوانێ بە یارمەتی ئەم هۆکارانە، کۆمەڵە سوودمەندە ناکۆکەکانی نێوڕێکخراو بکڕێتەوە. دەکرێ ناکۆکییەکان لە ڕێگای پەرەپێدان یان زۆرترکردنی سەرچاوەکانەوە چارەسەر بکرێن. هەربۆیەش لە قۆناغی لاوازبوون دا ناکۆکی لە سەر سەرچاوەکان زۆرتر دەبن، چونکە سەرچاوەیەکی زیادەی کەم بۆ دابەشکردن هەیە.

بە پێی تێڕوانینمان سەبارەت بە ناکۆکی لە باسی ١٥دا، باسی ئەوە ناهێنینەوە گۆڕێ کە زیاتربوونی ناکۆکی لە قۆناغی لاوازبووندا بە پێی پێویست ناکارامە(خراپە). ئەگەر بە شێوەیەکی درووست بەڕێوەبەریی بکرێ، دەتوانێ لاوازبوونی ڕێکخراو کەمتر بکاتەوە. ناکۆکی دەتوانێ هێندێك گۆڕانکاری پێك بێنێ کە رەنگە ڕێکخراو ببووژێنێتەوە: هەلبژاردنی سنوور و هەرێمی نوێ، پێکهێنانی خزمەگوزاری یان بەرهەمی نوێ و پێوەرەکانی تێچووی لێك جیاواز و دابڕاوەکان کە دەتوانێ ڕێکخراو لە پەل و پۆ کەوتوو کارامەتر بکا و زیندووی رابگرێ.

زۆرترکردنی سیاسەتکاری: ئازادی کردەوەی کەمتر لە بەکارهێنانی سەرچاوەکان دا، سیاسەتکارییەکی زۆرتری دەوێ. ژمارەیەك گرووپی پروپاگەندەیی و ڕێکخراو سەرهەڵدەدەن کە چالاکانە لە هەوڵی وەدەستهێنانی بەرژەوەندییەکانی خۆیان دان. هەروەك لە سەرەتای ئەم باسەش دا ئاماژەمان پێکرد، گۆڕانکارییە بونیادییەکان لە ماوەی لاوازبوونی زۆرتر لە لایەن بەرەکانی دەسەڵاتەوە کە لە ناکۆکی دەسەڵات بۆ کۆنترۆڵی ڕێکخراودا سەرکەوتوو دەبن، دیاری دەکرێ نەك لە لایەن کۆمەڵێك دیاریکەری عەقڵانی وەك قەبارە، تەکنەلۆژیا یان ژینگەوە. لە ڕەهەندی سیاسیەوە کاتێك بەڕێوەبەران ناتوانن خۆیان لەگەڵ گۆڕانی پێوەرەکانی بڕیاردان دا بگونجێنن، پێیان وایە پیشەکەیان لەگەڵ کێشە و گرفت بەرەوڕوویە. لە بیرتان بێ لە هەلومەرجی لاوازبوونی ڕێکخراودا، کەمی سەرچاوە هەیە. لەم کاتەدا یەکە لاوازەکان نەتەنیا ناتوانن پشکی خۆیان لەم کۆمەڵەیە هەڵگرن بەڵکوو بۆ لابردنی بەرە جۆراوجۆرەکان و بە مەبەستی بەهێزکردن و پشتیوانی لە بەرژوەندی گشتی خۆیان، شێوەیەکی دڵخواز شی و شرۆڤە بکرێن و جۆرێك سیاسەت و سیاسەتکاری بە بێ هیچ سنوور و ڕێوشوێنێك پێك بێ.

خۆڕاگری زۆرتر لە بەرامبەر گۆڕان دا: دژکردەوەکانی ڕێکخراو بەرامبەر بە گۆڕانی ژینگە لە قۆناغی لاوازبوون دا بە بەراورد لەگەڵ قۆناغی گەشەکردن دا زۆر لاوازتر و کەمترە.[17] بەرەی دەسەڵاتدار بۆ پاراستنی دۆخی هەنووکەیی و هەروەها پاراستنی کۆنترۆڵی خۆی، زۆر هەوڵ دەدا.[18] کۆمەڵە سوودمەندەکان ئەو هەوڵانەی بۆ گۆڕان دەکرێن پووچەڵ دەکەنەوە. قۆناغی دەرچوون لە چەقبەستبوویی لە پرۆسەی گۆڕان دا یەکجار ئەستەمە. وا دیارە خۆڕاگری لە بەرامبەر گۆڕاندا کە لەگەڵ قۆناغەکانی لاوازبوون باسی دەکرێ پەیوەندییان پێکەوە دەبێ. لە سەرەتای قۆناغەکانی لاوازبوون دا، تاکەکان پەیڕەوی لە جۆرێك سەمبوول و نموونەی تێپەڕین لە تۆفان دەکەن. ئەم قۆناغە بە هۆی هەوڵە زۆر و بەردەوامەکان بە پەیڕەوی کردنی شێوازە کۆنەکان دەناسرێن و ڕەنگە لاوازبوونی ڕێکخراو کز و کەمتر بکەن.

بەڵام ئەگەر لاوازبوون لە جۆری بەردوام بێ، لە باشترین دۆخ دا دەتوانن ئەو شتەی کە ناتوانین خۆی لێ بپارێزین وەدوای بدەین. کەواتە قۆناغە سەرەتاییەکان لە لاوازبوون دا

---

١٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

١٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

قۆناغێکی پڕ لە خۆڕاگرییە لە بەرامبەر گۆڕان دا. کاتێك دەرکەوت لاوازبوون کاتی نیە، خۆڕاگری پێویستە بە تێپەڕینی کات و ماوە کەم بێتەوە.[20]

یەکێك لە خاوەنڕاکان باسی ئەوەی کردوە کە یەکێك لە هۆکارە سەرەکییەکانی خۆڕاگری لە بەرامبەر گۆڕان دا لە ماوەی دەستپێکردنی قۆناغی لاوازبووندا کۆمەڵە سوودمەندەکانن کە زۆرترین سوود لە قۆناغی گەشەکردن وەدەست دێنن. چونکە بنەمای دەسەڵاتیان تووشی قەیران دەکا، ئەوان لە سەر ڕێبازەکانی گەشەکردن دا بەردەوام دەبن، تەنانەت ئەگەر هەست بکەن ئەو ڕێبازانە لە درێژخایەنیش دا درێژە ناکێشن و بەردەوام نابن.[21]

لە دەستدانی متمانەی بەڕێوەبەرایەتی بەرز: لە قۆناغی لاوازبوون دا، ڕێکخراوەکان لە هەوڵی ئەوەدان کە خەتا و تاوانی وێستاوی و لاوازبوونی ڕێکخراو بخەنە ئەستۆی کەسێك یان کەسانێکی تایبەتییەوە. جا چ بەڕێوەبەری بەرز بە شێوەیەکی ڕاستەوخۆ بەرپرسایەتی لاوازبوونەکە بێ، یان نەبێ، ئەو دەبێتە قەڵغان و بەلاگێڕەوەی قەزا و قەدەر. ئەم بابەتە دەبێتە هۆی لە دەستدانی متمانەی بەڕێوەبەریی بەرز. ئەندامان ڕێکخراوەکەی خۆیان لەگەڵ ڕێکخراوەکانی دیکە کە خەریکە گەشە دەکەن بەراورد دەکەن یان دۆخی خراپی خۆیان لەگەڵ بارودۆخی خزمان یان دۆستان و ڕێکخراوەکانی دیکەدا هەڵدەسەنگێنن و پاشان لە هەوڵی دۆزینەوەی دەروویەك دا دەبن کە خۆیان لەو دڵساردی و ناخۆشیانە دەرباز بکەن. ئەگەر بەڕێوەبەری بەرز کەسێکی بەتوانا و لێهاتوو بێ، ئەندامانی ڕێکخراو ئەو تێگەیشتنەیان دەبێ کە بچووکبوونەوەی ڕێکخراو هیچ پێویست نەبووە و یان لانیکەم لە ماوەیەکی کورت دا کاریگەری لە سەر ڕێکخراو دادەنێ. دیارترین و ئاشکراترین هێمای ئەم لە دەستدانی متمانەیە، کەمبوونەوە و لاوازبوونی وردەی کارمەندەکان و دەرەوەستبوون بە ڕێکخراوە. لە ماوەی بچووکبوونەوەی ڕێکخراودا، ڕەزامەندی پیشە، هاوشانی کەمبوونەوەی وەفاداری ئەندامان بە ڕێکخراو، بە شێوەیەکی پڕ مانا کەم دەبێتەوە.

گۆڕان لە تێکەڵاوی هێزی کاردا: کەمبوونەوەی چالاکی کۆمپانیا، پێویستی بە لابردنی ژمارەیەك کارمەندە. باوترین پێوەر بۆ دیاریکردنی ئەوە کە چ کەسانێك دەبێ لە سەر کار لابچن، ماوەی خزمەتە و مانەوەیە، واتە ئەو کارمەندانەی کە تازە هاتوون، یەکەمین

---

٢٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

٢١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

کەسانێکن کە دەبێ لە ڕێکخراو بڕۆنە دەر. لابردنی کارمەندەکان بە پیی مانەوە، بە هەر حاڵ، شێوازێکی دیکە بە تێکەڵاوی هێزی کار دەبەخشێ.

بە هۆی ئەوە کە کارمەندە تازەکان بە گشتی لاون، هەربۆیەش لابردنیان بە پیی مانەوەیان جۆرێك هێزی کاری پیر (کارکردە) بە جێ دێڵێ. کاتێك ڕێکخراوەکان گەشە کردووەکان لە پیشەسازیدا چالاکن و مەجبوور بن کارمەندەکانی خۆیان لاببەن، نێونجی پێشینەی کاری کارمەندەکانیان دە ساڵ دەچێتە سەر.

یەکێك لە دەرەنجامە نەرێنی و نێگەتیڤەکانی لابردنی کەسانی تازەلاو و گەنج لە نێوچوونی پێشکەوتنەکان بۆ پێکهێنانی دەرەتانی پیشەیی بۆ ژنان و کەمینەکانە. ئەندامانی ئەم کۆمەڵانە لە یەکەمین دامەزرێنراوەکانن و یەکەمین کەسانێکن کە لە سەر کار لادەبرێن. دواجار بە هۆی هێزی کاری ماوە زۆر پێك تەبایە و زۆربەشیان لە پیاوان پێك دێ.

زۆربوونی جێهێشتنی کاری دڵخوازانە: لایەنێکی دیکەی جێهێشتنی کاری لە لایەن کارمەندەکانەوە، کەسانێکن کە بە شێوەی دڵخوازانە ڕێکخراوەکەیان بە جێ دەێڵن. ئەم بابەتە خۆی وەك کێشەیەکی بنەڕەتی و سرووشتی لە لاوازبوونی ڕێکخراودایە، چونکە ڕێکخراو پیی خۆشە ئەو کرێکار و کارمەندانەی کە خوازیاری کارن لە ڕێکخراودا وەمێنن. لەگەڵ ئەوەش دا، هێندێك لەو کەسانە دڵخوازانە ڕێکخراو بەجێ دەهێڵن، کاتێك کە ڕێکخراو دەچێتە ناو قۆناغی لاوازبوونەوە، کۆمەڵێك کارمەند هەن کە خێراتر دەتوانن بۆ ڕێکخراوەکانی دیکە بگوازرێنەوە، وەك تەکنێسییەنە لێهاتووەکان، کەسانی پسپۆڕ و پێرسۆنێلی کارگێڕی کارامە. هەڵبەت ئەمانە لەو جۆرە کەسانەن کە ڕێکخراو بە لە دەستدانیان زۆرترین زیان و زەربەی لـێ دەکەوێ.

بەڕێوەبەران کاتێك بۆیان روون بۆوە کە ڕۆژەکانی گەشەکردن کۆتایی پێ هاتووە، خۆیان ئامادە دەکەن لە ڕێکخراو بڕۆن. ئاشکرایە کە دەرەتانەکانی پێشکەوتن و زۆرتربوونی بەرپرسایەتییەکان بە شێوەیەکی بەرچاو لە ماوەی قۆناغی لاوازبوون دا کەم دەبێتەوە. بەڕێوەبەرە بەرزەکان لە ڕێکخراوێك دەگەڕێن کە بتوانن زۆرتر کەڵك لە لێهاتووییەکانی خۆیان وەربگرن.

کومبوونەوەی پاڵنەری دەروونی کارمەندەکان: ئەنگیزەی کارمەندەکان کاتێك کە ڕێکخراو لە دۆخی لاوازبوون دایە ، بە بەراورد لەگەڵ کاتێك کە خەریکە گەشە دەکا جیاوازە. کاتێك ڕێکخراو لە دۆخی گەشەکردن دایە، ئەنگیزە لە کارمەندەکان دا لە ڕێگای دەرەتانەکانی

بەرزکردنەوە و چالاکی ڕێکخراوەوە پێك دێ. لە ماوەی لاوازبوون دا هێندێك لە کارمەندەکان لە سەر کار لادەبرێن، زنجیرەیەك ئەرکی ناپێویست لادەبرێن و کۆمەڵێك گۆڕانکاری ڕوو دەدا کە هەموویان سترێس و دڵنیگەرانی پێك دێنن. بۆ کارمەندەکان کە دڵنیا نین مانگی دواتر یان ساڵی دواتر کارەکەی خۆیان لە دەست دەدەن یان نا، زۆر ئەستەمە ئەنگیزە (دڵخۆشی)یان هەبێ. کاتێك ڕێکخراوەکەیان بەردەوام لە قۆناغی لاوازبوون دایە، بەڕێوەبەران بۆ جێ بە جێ کردنی ئەرکەکانیان بە شێوەیەکی کارامە، لە کەشێکی ڕێکخراوەیی پڕ لە وێستاوی، ترس و دڵەڕاوکێ و فشاری فیکریدا کار و چالاکی دەکەن.

چارە چیە؟

هیچ تەکنیکێکی سێحراوی بۆ چارەسەرکردنی دەرەنجامە نەرێنییەکان بە هۆی لاوازبوونی ڕێکخراوەیی بە دەست بەڕێوەبەرییەوە نیە. بەڵام کردنی هێندێك کار بە بەراورد لەگەڵ هێندێکی دیکەدا باشترە.[22] ئەم کارانەش بریتین لە: دیاریکردن و ڕوونکردنەوەی ستراتیژی ڕێکخراو، زۆرترکردنی پەیوەندییەکان، ناوەندێتی لە بڕیاردان، سەرلەنوێ داڕشتنەوەی پیشەکان و پەرەپێدانی تێڕوانینە نوێخوازەکان بۆ بچووکبوونەوەی ڕێکخراو.

بەڕێوەبەری پێویستە ناڕوونییەکان بە هۆی لاوازبوونی ڕێکخراوەیی لە نێوان کارمەندەکان دا چارەسەر بکا. باشترین ڕێگاچارە بۆ چارەسەرکردنی ئەم ناڕوونییانە، ڕوونکردنەوەی ستراتیژی و ئامانجەکانی ڕێکخراوە. ڕێکخراو بەرەو کوێ دەچێ؟ داهاتووی ڕێکخراو چیە؟ لە ڕێگای هێنانە گۆڕیی ئەم پرسیارانە، بەڕێوەبەری نیشانی دەدا کە لە گرفتەکە تێ دەگا و بەرامبەر بە ڕێکخراوی داهاتوو کە بچووکترە لەو ڕێکخراوەی ئێستا، ئاراستەی تایبەتی هەیە. کارمەندەکان دەیانەوێ لەوە دڵنیا بن کە بەڕێوەبەریی کەمتەرخەم نەبووە و لە بەرامبەر کەمبوونەوەی چالاکییەکانی ڕێکخراوادا دژکردەوەی هەیە.

لاوازبوونی ڕێکخراو بەڕێوەبەری مەجبوور دەکا پەیوەندییەکی زۆرتر لەگەڵ کارمەندەکانی پێك بێنێ. پێداگری لە سەر ئەم پەیوەندییانە لە سەرەوە بۆ خوارەوەیە. بە تایبەتی پاساودان و شیکردنەوە عەقڵانیبوونی ئەو گۆڕانکارییانەی کە دەبێ بکرێن. بەڵام پەیوەندی خوارەوە بۆ سەرەوەشمان دەبێ لە بەرچاو بێ بۆ ئەوەی دەرەتانی ئەوە بە کارمەندەکان بدرێ بۆ ڕزگاربوون

---

٢٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

لە نیگەرانی و دڵساردی و وەڵامی پرسیارە گرنگەکانیان بدرێتەوە. لەبیرتان بێ، متمانەی بەڕێوەبەری ڕەنگە زۆر بەرز نەبێ. لەگەڵ ئەوەش دا، قسە و قسەڵۆکەکانیش زۆرتر دەبن. ئەم بابەتە بەڕێوەبەری هان دەدا کە کۆمەڵێك هۆ و کاریی هەموو گۆڕانکارییە گرنگەکان بە شێوەیەکی روون شی و شرۆڤە بکا. ئەم بابەتە ترسی کارمەندەکان نارەوێنێتەوە، بەڵام ئەگەری ئەوە زۆر دەبێ کە بەڕێوەبەری وەك کەسێکی جێی متمانە و باوەڕی لێ بێ. دەکرێ لەم هەلومەرجەدا دڵت پێی خۆش بێ و هیوات پێی هەبێ.

لە سەرەتاکانی ئەم بەشەدا باسی ئەوەمان کرد کە بە گشتی لە سەرەتای قۆناغی لاوازبوون دا بەڕێوەبەری بەرەو ناوەندێتی لە بڕیاردان دا دەچێ. ئەم هەوڵانە لە قۆناغی رووخان (لاوازبوون)دا واتای خۆی هەیە و دەکرێ وەك نوسخەیەکی بەڕێوەبەری چاوی لێ بکرێ. بە رێکەوت ئەم پێشنیارە، لەگەڵ ئەو پێشنیارانەی پێشوومان سەبارەت بە پەیوەندییەکی زۆرتر، هیچ ناتەباییەکی نیە. مەبەستمان ئاگاداربوونەوەی تاکەکان لەو شتەی کە خەریکە روو دەدا، بەڵام ئەوان وەك خۆیان هیچ رۆڵێکی گرنگیان لە بڕیاردان دا نیە.

رەنگە پێت وابێ ئەم ناوەندرەتێن و زۆرتر بەشداری کردنە ناتوانێ خۆی باشترین رێگاچارە بێ؟ لە سەر یەك، بەشداری زۆربەی کاتەکان وەك ئامرازێکی زۆر کاریگەر بۆ ئاسانکاری گۆڕان پێشنیار دەکرێ. بە هۆی ئەوە کە بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان دەردەخەن کە تاکەکان ناتوانن سەبارەت بە گواستنەوە یان لاچوونی خۆیان، کەسانێکی بەشدار و راوێژکاری عەقڵانی بن، هەربۆیەش لە کاتی لاوازبوونی رێکخراوەییدا لە بڕیارەکان سەبارەت بە تایبەتی کردنی سەرچاوە دەگمەنەکان و لابردنی کارمەندەکان، بەشداری و راوێژکاری کارابیەکی ئەوتۆی نیە.[٢٣] بەرژوەندی بەشداربووان وا دەخوازێ کە سوودێکی زۆر لە تێچووەکان زیاتر هەڵگرێ. بەشداری و ناوەندرەتێن پێویستە تەنیا کاتێك سوودی لێ وەرگیردرێ کە بۆ یەکە یەکەی کارمەندەکان روون بکرێتە کە لاوازبوون سەلمێندراوە و شتێکی سەپاوە.

کاتێك کە ژمارەیەك کارمەند لە سەر کار لادەبرێن، دەرەتانێك بۆ بەڕێوەبەری پێك دێ تا پیشەکان جارێکی دیکە سەرلەنوێ دارێژێتەوە و پتەوتریان بکا. ئەگەر قۆناغی لاوازبوون دەربکەوێ و ترس لە لاچوون لە داهاتوودا کەم بێتەوە، دارشتنەوەی دووبارەی پیشەکان، قەیراناویتر و پاڵنەرتریان دەکا و دەتوانن گرفتەکان (لابردنی ئەرکەکان و هەڵسەنگاندنی

---

٢٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی حەڤدەهەم، و. ك.

دووباره له کاردا) بکەنه دەرەتانێك. بۆ وێنه، به زۆرترکردنی فرەچەشنی لێهاتووییەکان و به گرنگی پێدان به ئەرك، کارمەندەکان لەوە تێدەگەن کە ئەو کارە تازانەی پێیان داون فرەچەشنییەکی زۆرتری له چالاکییەکان دایه و هەر بۆخۆیان هەموو کارەکان دەکەن.

دوایین پێشنیارمان بۆ بەڕێوەبەریی لاوازبوونی ڕێکخراوەیی ئەوەیە کە بەڕێوەبەر لە ڕووبەڕووبوونەوە لەگەڵ پرسە پەیوەندیدارەکان بە لابردنی کارمەندەکان پشت بە شێوازە داهێنەرانەییەکانی خۆی ببەستێ. بۆ وێنه، هێندێك لە ڕێکخراوەکان بە مەبەستی هاندانی کارمەندەکان بۆ خانەنشین کردنی پێشوەخت کۆمەڵێك هاندانی تازە و سەرنجڕاکێشیان خستۆتەڕوو، ڕەنگە کارێکی دیکە جیا لە کاری ڕێکخراوەیی بۆ کارمەندە خانەنشین کراوەکان دادەنێن، ڕەنگە ساعەتی کاری کەمتر بکەنەوە بۆ ئەوەی ژمارەیەکی کەمتر لە کامەرمەندەکان لە ڕێکخراو دەربکرێن.

پوختە

گەشەکردن و لاوازبوون (گرنگترین قۆناغەکانی دوو لایەنەی سوڕی ژیانی ڕێکخراو) گیرو گرفت و دەرەتانی تەواو لێك جیاواز بۆ بەڕێوەبەران پێك دێنن. دەقەکانی تیۆری ڕێکخراو لە سەر جۆرێك مەیل بۆ گەشەکردن چڕبوونەتەوە. "تا گەورەتر بێ باشترە"، لەگەڵ مەیل و بەریانی بۆ گەشەکردن دا یەك دەگرێتەوە. کەواتە ئێمە باوەڕمان بەوەیە کە گەشەکردن، ڕەنگ مانەوە و تەمەن زیاتر بکا و هاوتای کاریگەری ڕێکخراوەیی بێ و دەسەڵات دەردەخا. دەکرێ ئەم مەیلە لە مۆدێلی گەشەکردنی گرینەریش دا هەر ببینین. لەم مۆدێلەدا، پەرەسەندنی ڕێکخراو بە هۆی قۆناغەکانی گەشەکردنی بەردەوام و ئارام دەناسرێ و قۆناغەکانی قەیران دەپێوێ.

بەڕێوەبەری لاوازی ڕێکخراوەیی تەنیا پێچەوانەی ئەو شتە نیە کە لە ماوەی گەشەکردن دا ڕوو دەدا. جۆرێك دواکەوتنی کاتی و زەمەنی هەیە کە بریتییە لە ئاستی گۆڕان لە بونیاددا لە ماوەی قۆناغی لاوازبوونی بەردەوام دا کە لە قۆناغی گەشەکردن دا نیە. ئەم دواکەوتنە زەمەنییە دەبێتە هۆی ئاستێك لە بونیاد کە هەر لە هەمان ڕێکخراودا بۆ قەبارەیەکی دیاریکراو لە کاتی لاوازبوون دا لە قۆناغی گەشەکردن گەورەترە. لە بەرامبەردا، ژمارەی ئەندامانی ئیداری لە ماوەی قۆناغی لاوازبوون دا زۆرتر دەبن، گرنگی ڕوانگەی دەسەڵات — کۆنترۆڵ لە شیکردنەوە و پاساودانی بونیاددا زۆرتر دەبێ. بەڕێوەبەری لە قۆناغی یەکەم دا، حەزیان لە لەبەرچاونەگرتنی ڕووخان و لاوازبوونە، لە قۆناغی دووەم دا وەك جۆرێك لادان و

چەواشەکراوی لەگەڵی بەرەوڕوو دەبنەوە و دواجار بە هێندێك دواکەوتن لە کات دا دژکردەوەی گونجاوی خۆی دەکەن.

لە قۆناغی لاوازبوون دا، بەڕێوەبەران ڕەنگە لەگەڵ ئاستی زۆرتر لە ناکۆکی و ناتەبایی بەرەوڕوو ببنەوە، زۆرترکردنی سیاسەتکاری و سیاسەتبازی، خۆڕاگری زۆرتر لە بەرامبەر گۆڕان دا، لە دەستچوونی متمانەی بەڕێوەبەری بەرز، گۆڕانکاری لە تێکەڵاوی هێزی کار، زۆرتربوونی جێهێشتنی کار و خزمەتی دڵخوازانە و لاوازبوونی وره و ئیرادەی کارمەندەکان، نموونەی ئەم جۆرە ناکۆکییانەن. ئەو پێشنیارانەی کە بۆ بەڕێوەبەریی لاوازبوون دەخرێنەڕوو بەمشێوەن: ڕوونکردنەوەی ستراتیژی ڕێکخراو، پەیوەندی گرتنی زۆرتر(بەهێزکردنی پەیوەندییەکان)، ناوەندێتی لە بڕیاردان دا، داڕشتنەوەی سەرلەنویی پیشەکان و پێکهێنانی شێوازە داهێنراوەکان لە ڕووبەڕووبوونەوە لەگەڵ لابردن دا.

دەستەواژە سەرەکییەکان

کەمبوونەوەی چالاکی ڕێکخراو

کامڵبوون (پەرەسەندنی بەرە بەرەیی)

لاوازبوونی ڕێکخراوەیی

قەیران (شۆڕش)

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١- بە چ شێوەیەك گەشەکردن، مانەوە زیاتر دەکا؟

٢- گەشەکردن چۆن وەك جۆرێك دەسەڵات دادەنرێ؟

٣ — قۆناغی داهێنان، پێدانی دەسەڵات و هاوئاهەنگی، هەرکام لەوانە چ جۆرە قەیرانێك دەخولقێنن؟

٤ — دەتوانی چ رەخنەیەك لە مۆدێلی گەشەی ڕێکخراوەیی بگری؟

٥ — لاوازبوونی ڕێکخراوەیی لەگەڵ کەمبوونەوەی ژمارەی ئاستە ستوونییەکانی ڕێکخراو پێکەوە بەراورد بکە.

٦ — ڕوونی بکەوە بە چ شێوەیەك لاوازبوونی ڕێکخراوەیی دەتوانێ وەك کەمبوونەوەی کاریگەری ڕێکخراوەیی شی و راڤە بکرێ.

٧ – ئایا ئەگەری لاوازبوونی ڕێکخراوەیی لە ڕێکخراوە کاریگەرداره دەوڵەتییەکان دا زۆرترە یان لە کۆمپانای بازرگانییەکان دا؟

٨ – لاوازی، ئازادی کار و کردەوە لە بەکارهێنانی سەرچاوە ڕێکخراوەییەکان کەم دەکاتەوە، یان زیاتری دەکا، لە قۆناغی لاوازبوون دا ڕێکخراوەکان سەرچاوەی ماددی و مرۆیی زیادە لە پێویستیان بەدەستەوەیە". ئایا تۆ لەگەڵ ئەو قسەدا هاوڕای یان نا؟

٩ – بە چ شێوەیەك ژمارەی ئەندامە ئیدارییەکان لە قۆناغی لاوازبوون دا جیاوازە لە قۆناغی گەشەکردن؟

١٠ – ڕوونی بکەوە بەڕێوەبەریی وەك خۆی بە چ شێوەیەك لە بەرامبەر لاوازبوون دا دژکردەوە لە خۆی نیشان دەدا.

١١- بۆچی بەڕێوەبەرێك، ڕێکخراوێکی لە حاڵی گەشەکردنی زۆر پێ باشترە لە ڕێکخراوێك کە خەریکە لاواز دەبێ و دەڕمێ(دەڕووخێ)؟

١٢ – کەمبوونەوەی چالاکییەکانی ڕێکخراو چ دەرەنجامێکی ئەرێنی لە سەر ڕێکخراو دەبێ؟

١٣ – جیا لەو ڕێگاچارانەی کە لەم بەشەدا باسیان کرا، تۆ چ ڕێگا چارەیەکت پێ شك دێ کە ڕەنگە بەڕێوەبەریی بۆ باشتر بەڕێوەبردنی قۆناغی لاوازبوون پێویستە بیانگرێتەبەر؟

١٤ – ڕۆڵی دیاریکەرانی بونیادی ڕێکخراوێك لە کاتی گەشەکردنی و لاوازبوون دا پێکەوە بەراورد بکە.

بەشی پێنجەم

باسی کۆتایی

باسی هەژدەهەم

ڕێکخراوەکان لە ئاییندە دا

ڕێکخراوەکان لە ئاییندە دا

ئەو حەڤدە باسەی پێشوو، سەبارەت بەوە بوون کە ڕێکخراوەکان لە رابردوودا چ بارودۆخێکیان هەبووە و لە ئێستا لە لە دۆخێکدان. بەڵام تۆ لە سەردەمێك دا دەبی بە بەڕێوەبەر کە ڕێکخراوەکان دۆخێکی دیکە بەخۆوە دەگرن. بە بڕوای ئێمە، بەرپرسایەتی نووسەر لە کتێبێکی وانەییدا ئەوەیە تێڕوانینێکت پێ بدا کە لە سەر بنەمای ئەو، سەبارەت بە داهاتوو رامان و بیرکردنەوەی هەبوو بێ و هەروەها لەوە تێگەیشتبێ کە بە چ شێوەیەك ئەو بابەتانەی ئێستا تۆ دەیخوێنییەوە، رەنگە لە ساڵەکانی داهاتوودا گۆڕانیان بە سەردا بێ. بەم پێیە، دەرەتانی هەموو چەشنە پێشبینییە لە سەر داهاتوو هەیە و ئەگەری ڕوودانی هەڵەی گەورەش لەم بوارەدا هەیە، هەربۆیەش ئەو چوارچێوە زەمەنییەی ئێمە دەمانەوێ داهاتووی ڕێکخراوەکانی تێدا تاوتوێ بکەین، ماوەیەکی زۆری لەبەرچاو نەگرتووە، بەڵکوو چوارچێوەی زەمەنی خۆمان بۆ کۆتاییەکانی ئەم سەدەیە (سەدەی ٢٠)ی ئێستامان بەرتەسك دەکەینەوە. دەمانەوێ بە سەرنجدان بەم چوارچێوە کاتییە، چەند وڵامێك بۆ ئەم پرسیارە بدۆزینەوە کە: بە چ شێوەیەك ڕێکخراوەکان لە ساڵی ٢٠٠٠دا بە بەراورد لەگەڵ ڕێکخراوەکانی ئەمڕۆکە جیاواز دەبن؟

هیچ هۆکارێکی دیکە بە رادەی ئەو شۆڕشەی کە هەر ئێستا ئێمە خۆمان لە بواری تەکنەلۆژیادا دەبینین کاریگەری لە سەر داڕشتن و نەخشەی ڕێکخراوەکان لە داهاتوودا نابێ. ئەم بابەتە وامان لـێ دەکا بابەتی ئەم باسە بە وردبوونەوە لەم شۆڕشە و هەروەها هێندێك کاریگەری ئەو لە سەر تیۆری ڕێکخراو دەست پێ بکەین.

تەکنەلۆژیای زانیارییەکان

مەگەر ئەوەی لە بیست ساڵ لەمەوبەرەوە لە ئەشکەوتێکدا بووبی، دەنا بێگومان ئاگاداری ئەو کاریگەرییەی کۆمپیوتێر لە بڕیاردانی بەڕێوەبەری هەیەتی. لە قۆناغی یەکەم دا کەڵك وەرگرتن لە کۆمپیوتێر، سیستەمە کۆمپیوتێرە ناوەندییەکان بوون و بەشی کۆنترۆڵی زانیارییەکان، زانیارییەکانی بۆ دانانی خشتەی پلانی کات، چالاکی بەرهەمهێنان و کەل و پەلەکان کۆدەکردەوە و دواجاریش بە پێی ئەم زانیارییانە، راپۆرتی حەوتووانە و مانگانەیان دادەڕشت. لە قۆناغی دووەم دا کە لە دەیەی ١٩٧٠دا دەستی پێکرد، بەڕێوەبەران کەڵکیان لە کۆمەڵێك کۆمپیوتێر وەرگرت کە بە یارمەتی ئەوان دەیانتوانی، راستەوخۆ دەستیان بە ناوەندی زانیارییەکان رابگا. بەڕێوەبەرانی ئێستا، کۆمپیوتێری تاکەکەسی (خۆیان) پێیە کە نە تەنیا دەرەتانی دەستڕاگەیشتن بە ناوەندی زانیارییەکانیان بۆ دەڕەخسێنێ، بەڵکوو ئیزنی ئەوەیان پێ دەدا کە بۆخۆشیان زانیاری بەرهەم بێنن و لە ناوەندەکانی زانیاری خۆیان دا بیانپارێزن. واتە بەڕێوەبەران لە دنیای ئەمڕۆکەدا، لە کۆکردنەوە و پاراستنی زانیارییەکان دا سوود لە شێوازی ناناوەندی و ناوەندڕەتێن وەردەگرن. لە دە ساڵی داهاتوودا، ناتوانی بەڕێوەبەرێك بدۆزییەوە کە بە شێوەیەکی رێك و پێك بۆ چاوەدێری و کۆنترۆڵ بە سەر چالاکییە رێکخراوەییەکانی خۆی و هەروەها کۆکردنەوەی زانیارییە سەرەتاییەکان بۆ بڕیاردان کەڵك لە کۆمپیوتێر وەرنەگرێ.

ناعەقلانی نیە کە پێشبینی ئەوە بکەین لە داهاتوویەکی زۆر نزیك دا، رێکخراوەکان بە پیی تۆڕی زانیاری خۆیان، بونیادکەیان داڕێژرێ. لە بیرتان نەچێ مەبەست و ئامانجی، تیۆری رێکخراو، ئاسانکاری لە پەیوەندییەکان، هاوئاهەنگی و کۆنترۆڵە. لە رابردوودا بۆ وەدیهاتنی ئەم سێ شتە (ئاسانکاری لە پەیوەندییەکان، هاوئاهەنگی و کۆنترۆڵ) ناچار دەبوون دابەشکردنی ئاسۆیی و ستوونی خۆیان زۆرتر بکەن، یەکەی رێکخراوەیی نوێ و بەرینترکردنەوەی چالاکییە رێکخراوەییەکان لە رەهەندی جوگرافیمان دەبینی. لە داهاتوودا بەڕێوەبەران بە کەڵك وەرگرتن لە سیستەمی زانیارییەکان دەتوانن بە شێوەیەکی کاریگەر چالاکییەکانیان هاوئاهەنگ و کۆنترۆڵ بکەن و پێویستی بە ئیدارە و ناوەندەکان و رێژەیەکی زۆری بەڕێوەبەری ناوەندی کەم بکەنەوە. جگە لەوەش بەرتەسکی و چوارچێوە جوگرافیایی و فیزیکییەکانیش بۆ دیاری کردنی داڕشتنی بونیادیی رێکخراو کاریگەرییەکی ئەوتۆیان

نامێنێ. ئیزن بفەرموون ئاوڕ لە هێندێك لە دەرەنجامەکانی شۆڕش لە تەکنەلۆژیای زانیارییەکان دا بدەینەوە کە ئەگەری ڕوودانی یەکجار زۆرە.

ناوەندێتی و ناوەندرەتێن

تەکنەلۆژیای زانیارییەکان ئەو دەرەتانە بۆ ڕێکخراوەکان دەڕەخسێنێ کە بە شێوەیەکی هاوکات هەر دوو بابەتی ناوەندێتی و ناوەندرەتێن (ناوەندی و ناناوەندی بوون) وەدی بێنێ. لە باسی سێیەم دا ئەم بابەتە، باسێکی کورتی لە سەر کرا، بەڵام تیۆری ڕێکخراو بە شێوەیەکی کلاسیك وەك پەیوەندییەکی لە ئەنجامدا بێ سوود لەگەڵ ناوەندێتی و ناوەندرەتێن بەرەوڕوو بۆتەوە. واتە بە زۆرتربوونی یەکێك لەم دووانە، بەو پێیە ئەویتر کەم دەبێتەوە.

پێکهێنانی هاوسەنگی درووست لە نێوان ناوەندێتی و ناوەندرەتێندا وەك مەتەڵ و پرسیارێکی هەمیشەیی، لە تیۆری ڕێکخراودا هاتۆتە گۆڕێ. ناوەندێتی بۆ وەدەستهێنانی کۆنترۆڵ، کات دەکاتە قوربانی. ناوەندرەتێن لەگەڵ شتێکی دیکەی پێچەوانەی ئەمە بەرەڕوویە.[١] ڕاستییەکی ئاشکرا و ڕوون لە ناو تیۆری داڕێژەرانی ڕێکخراودا هەیە و ئەویش ئەوەیە کە هەرچەندە ڕەنگە بەڕێوەبەری خوازیاری کۆنترۆڵ لە ڕێگای بڕیاردان بە شێوەی چڕ بێ، بەڵام ناوەندێتیی زۆر (بە تایبەتی کاتێك کە لەگەڵ ژینگەیەکی چالاك و ئەکتیڤدا بەرەوڕوو بێ) پرۆسەی بڕیاردان کەم و لاواز دەکات و دەبێتە لەمپەر لە سەر ڕێگای جێ بە جێ کردنی کارێك لە لایەن بڕیاردەرەکانەوە. هەربۆیەش بە پێی تێبینییە ئابوورییەکان دۆزینەوەی هاوسەنگییەك لە نێوان ئەم دووانەدا قەیرانێکە کە داڕێژەرانی ڕێکخراو لەگەڵی بەرەوڕوو دەبنەوە.

دوو لایەناوەندرەتێن و ناوەندرەتێن لە داهاتوودا، بە بەراورد لەگەڵ ئێستا کەمتر دەبێ. هۆی ئەمەش زۆر سادەیە، چونکە تەکنەلۆژیای زانیارییەکان دەرەتانی ئەوە بە ڕێکخراوەکان دەدا کە خۆیان زانیارییەکان پێك بێنن و لای خۆیان بیانپارێزن. بەڕادەیەك دەتوانن چالاکییە ناناوەندییەکان هاوئاهەنگ بکەن کە تۆمەز ئەو چالاکییانە ناوەندین.

---

١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەژدەهەم، و. ك.

ڕێکخراوە تەختەکان (هاو ئاستەکان)

سیستەمە زانیارییەکان، فۆڕم و شێوازی داهاتووی ڕێکخراوەکان دەگۆڕن. شۆڕشی زانیارییەکان پێویستی بە بەڕێوەبەر و یەکە ناوەندییەکان بۆ کۆکردنەوە، شی و شرۆڤەکردن و راڤەکاری بەڕێوەبەرانی بەرزی پراکتیزەکار کەم دەکاتەوە.[٢]

یەکە ناوەندییەکان، لە سەرەتاوە بۆ چارەسەرکردنی گیرو گرفتەکان بە هۆی گەورەبوونی قەبارەی ڕێکخراوەیی، ئالۆزی گیرو گرفتەکان و پێویستی بە زانیاری پسپۆڕانە، پێکهاتوون. بەڵام لە زۆرێك لە ڕێکخراوەکان دا، کۆمپیوتێرەکان دەتوانن، کۆکردنەوە و شی و شرۆڤەکردنی زانیارییەکان خێراتر بکەن، تێچوویەکی کەمتر، راستی و درووستییەکی زۆرتریشی تێدا بێ و رادەی زانیارییەکان، لەوەش زیاتر بن کە پێرسۆنێلی ناوەندی دەتوانن کۆیان بکەنەوە. ئاشکرایە هەموو یەکە ناوەندییەکان هەڵناگیرێنەوە. بەڵام ئەو یەکانەی کە دەمێننەوە، بۆ پاساودان و روونکردنەوەی فەلسەفەی بوونیان، بەردەوام فشاریان لە سەر دەبێ. لەگەڵ ئەوەشدا، ئەو یەکانەی کە دەمێننەوە، بە بەراورد لەگەڵ بەردەستەکانیان دەسەڵاتی کەمتریان دەبێ. ئەوان خزمەت بە یەکە ئاسۆیی و ریزبەندکراوەکان دەکەن لە جیاتی ئەوەی کە دەسەڵاتیان بە سەردا بکەن. زانیارییەکان، هەر وا خۆی لە خۆیدا بە دەسەڵات دانانرێ. بۆ گۆڕینی بە جۆرێك دەسەڵات، پێویستە کەم و دەگمەن بێ. تەکنەلۆژیای زانیارییەکان بۆ بونیادی دەسەڵات لە ڕێگای دەستڕاگەیشتن بە زانیارییە گرنگەکان بۆ بەڕێوەبەری بەرز، شێوە و فۆڕمێکی تازە بەخۆوە دەگرێ.

کارکردن لەماڵەوە

تەکنەلۆژیای کۆمپیوتێری وای کردوە کە دەیان میلیۆن کەس کارمەند و کارگێڕ، پیشەکانی خۆیان لە ماڵەوەیان بکەن. هەربۆیەش ئەم بابەتە سنووری ڕێکخراوەکانی ناڕوون کردوە.

بەر لە شۆڕشی پیشەسازی، کارەکان لە ماڵەوە دەکران. شۆڕشی پیشەسازی، ئابووری کۆمپانیایی (کارگەیی) پێکهێنا، هەربۆیە خەڵك بە مەبەستی بەرهەمهێنانی کاڵاکان لە چوارچێوەی خانوویەرەیەك دا، لە ماڵەوەیان هاتنە دەر. ئەم بابەتە لە سەرەتای ئەم سەدەیەدا، دیسان گۆڕانێکی دیکەی بەخۆوە دی. پێکهێنانی جۆرێك ڕێکخراو کە تاکەکان لەوان دا دەیانتوانی سەرقاڵی چالاکی لە ژووری کاری

---

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەژدەهەم، و. ك.

ئیداری بن. هەنگاوی دواتر کە رەنگە لە لایەن تەکنەلۆژیای کۆمپیوتێرییەوە بکرێ، گەڕانەوە بۆ ماڵەوە بێ. کارمەندەکان دەتوانن، بە رادەیەکی زۆر بە یارمەتی کۆمپیوتێرەکانیان کارو باری ئیداری و ژووری کاری خۆیان لە ماڵەوە جێ بە جێ بکەن، لە رێگای کۆمپیوتێرەوە پەیوەندییان لەگەڵ هاوکاران و بەڕێوەبەرانی دیکەدا هەبێ. هەربۆیەش ئیدی هیچ پێویست بەوە نیە کە میلیۆنان کەس بۆ سەرقاڵبوون بەم کارانە بچنە رێکخراوەکان و یان ئەوە کە پێویست ناکا رێکخراوەکان، شوێنێکی زۆر بۆ مێز و شوێنی کارەکان تەرخان بکەن. کارمەندەکان دەتوانن هەستن لە خەو، بچنە ئیدارەکانیان لە ماڵەوەی خۆیان دا، کامپیوتێرەکانیان پێ بکەن و بەمشێوەیە لە سەر کارەکەیان ئامادە بن. تاڕادەیەك نیزیك بە دوو میلیۆن کەس لەو کەسانەی کە لە ماڵەوە کارەکانیان دەکەن، سەرقاڵی کۆمەڵێك چالاکی وەك: وەرگرتنی داواکارییەکان لە رێگای تەلەفۆنەوە تا دەگاتە کاری کاملکردنی راپۆرتەکان و پسوولەی دیکە و کۆنترۆڵی زانیارییەکان. لە ساڵی ۲۰۰۰ دا رێژەی ئەمانە دەگاتە بیست میلیۆن کەس.

چوون بەرەو "کارکردن لە ماڵەوە"، پێویستی بەوەیە کە پێناسەی دووبارە لە دەستەواژەگەلێکی وەك ئاڵۆزی و چوارچێوەی چاودێری بخرێتەڕوو. ئەو کارمەندانەی کە کاروباری ئیداری لە رێکخراودا وەئەستۆ دەگرن، ئەم کارانە لە ماڵەوەیان جێ بە جێ دەکەن و کارەکانیان لە کاری چەرچییەك دەچێ. ئەوان چالاکییەکانی خۆیان لە دەرەوەی پاڕامێترە فیزیکییەکانی رێکخراو دەکەن. بەڵام کۆمپیوتێری واش هەیە کە بەڕێوەبەری بە یارمەتی ئەوان دەتوانێ (بە سەر ئەو چالاکییانەی کارمەندەکان لە ماڵەوە دەیکەن) چاوەدێری بکا. بەمشێوەیە کە کۆمپیوتێرەکان کاتی کارکردنی کارمەندەکان لە پشت کۆمپیوتێر (لە شوێنی کاری خۆی)، ئەو رادەیەی کە هەر کۆمپیوتێرێك کاری پێ کراوە، بەراوردکردنی ئەو ناوەندانە کارمەندەکان بە پێوەرە پێشوەخت دیاریکراوەکان و ئەو کاتانەی کە کارمەندەکان دەستیان لە کار هەڵگرتووە، بە بەڕێوەبەریی رێکخراو رادەگەیەنن.

بەڕێوەبەرایەتی داهێنان لە رێکخراوە گەورەکان دا

لە دەیەی رابردوودا، هەزاران جۆر کۆمپانیای بچووکمان بە تەکنەلۆژیای بەرزەوە بە چاوی خۆمان دیوە. زۆربەی ئەم کۆمپانیایانە لە پیشەسازی ئەلێکترۆنیکیدا کاریان کردوە. بە دڵنیاییەوە زۆربەی ئەم کۆمپانیایانە نابووت دەبن. بەڵام ژمارەیەکیان بە شێوەیەکی سەرکەوتووانە هەر وا درێژە بەمانەوەی خۆیان دەدەن.

ئەم کۆمپانیایانە گەشەکردنێکی زۆر خێراتر ئەزموون دەکەن. ئەم گەشەکردنە زۆرە، لەگەڵ پێویستبوون بە خۆگونجاندنی کۆمپانیاکان لەگەڵ ژینگە بێ بەقا و زۆر لەحاڵی گۆڕان دا، قەیرانێکی گرنگ بۆ بەڕێوەبەری ئەم کۆمپانیا و تیۆری داڕێژەرانی ڕێکخراو پێك دێنن. ئایا دەکرێ ڕێکخراوە گەورەکان (بە دوو سەد هەزار یان کارمەندی زۆرتریش) بە جۆرێك داڕێژرێن کە هەر هەمان تایبەتمەندی خۆگونجاندن و داهێنەرانەیان هەبێ کە لەو کاتەی بچووك بوون تێیاندا بوو؟ دەزانین بونیاد ئۆرگانیکییەکان پێ بە پێی گەورەبوون لە قەبارەیان دا، مەیلی خاوەن تایبەتمەندی میکانیکییان تێدا دەبێ. هەروەها ئەو بابەتەش دەزانین کە زۆرێك لە بیرۆکراتییەکان هەوڵیان داوە، بۆ زۆرتربوونی نەرم و نیانی و گۆڕانخوازی خۆیان بە بەراورد لەگەڵ پاشکۆبوونی یەکە ئۆرگانیکی و کارداتاشینی نێوخۆیی ڕێکخراو، بە چوارچێوەی میکانیکیان، دەستیان بەم بابەتە گرنگە رابگا. بەڵام کۆمپانیایەکی گەورەی خاوەن تەکنەلۆژیا ناتوانێ کەشی داهێنەرانە و نوێخوازی خۆی لە ڕێگای چوون بەرەو بیرۆکراتییەکی خاوەن تایبەتمەندی ئۆرگانیکی هەر وا زیندوو رابگرێ. ئەم کۆمپانیایانە بونیادیەکیان دەوێ کە هەر لە بنەڕەت دا ئۆرگانیکی بن.

مەتەڵی داهێنان – گەورەبوون – قەبارە ئەم پێویستییەمان بۆ دەدرەخا کە فۆڕمی ڕێکخراوەیی نوێ لە داهاتوویەکی دە ساڵەدا پێك بێ. هەرچەندە توخمە راستەقینەکانی ئەم بونیادیە روون نین. بەڵام ئەم بونیادیە هاوکات هەم داهێنەر و ئەزموونخواز دەبێ و هەم دەرەتانی هاوئاهەنگی کارامەیی دەیان هەزار کارمەندیش دەڕەخسێنێ.

تیۆری ڕێکخراو لە ئاستی نێودەوڵەتی دا

دەکرێ بڵێین تاڕادەیەك هەموو توێژینەوەکان سەبارەت بە تیۆری ڕێکخراو لە ئەمریکای باکووری (وشکانی ئەمریکای باکوور) یان ئینگلیزدا کراون. کەواتە گەلێك ڕێکخراو و بەڕێوەبەر لە وڵاتانی دیکەی دنیادا هەن کە بۆ باشترکردنی کاریگەری ڕێکخراوەکەیان هیوا و ئومێدیان بەم چەمك و واتایانەی تیۆری ڕێکخراوە.

بە سەرنجدان بەوە کە ژینگەی ئابووری، سیاسی، کۆمەڵایەتی لە زۆرێك لە وڵاتەکان بە بەراورد لەگەڵ وڵاتانی ئەمریکا، کەنەدا و ئینگلەند زۆر جیاوازە، هەربۆیەش پێویستی بە تیۆری نێودەوڵەتی ڕێکخراو هەست پێ دەکرێ. دەکرێ چاوەڕوانی ئەوە بین کە رەهەندە ژینگەییەکانی تیۆری ڕێکخراو لە ماوەی دە ساڵی داهاتوودا، بە مەبەستی ئەوەی کە جیاوازی کولتووری نەتەوە جۆراوجۆرەکان لەخۆ بگرێ، زیاتر لەوەی کە هەیە پەرە بگرێ.

دەزانین کۆمەڵێك هاوشێوەیی لە تایبەتمەندی کارمەندەکان دا لە کۆمەڵێك لە وڵاتان دا هەیە.[3] واتە ئێمە بەها و ئاراستەی هاوبەش لە نێوان خەڵکی ئۆرووپای ناوەندی بۆ وێنە ئەڵمانیا، نیوزلەندا، ئوستراڵیادا دەدۆزینەوە و هەروەها لە نێو وڵاتانێکی وەك: نەرویج، سوید، دانیمارك و وڵاتانی ئەمریکای لاتین دا دەبینین.[٤]

جگە لەوەش، ئێمە دەزانین کولتووره جۆراوجۆرەکان لە نموونەگەلێکی وەك: چۆنییەتی دابەشکردنی دەسەڵات لە رێکخراوەکان دا، تەحەمموولکردنی بێ متمانەیی و دڵنیانەبوون، گرنگییەك کە بە تاك و رەسەنایەتی مادە دەدرێ، لەگەڵ یەکتری جیاوازن. بۆ وێنە خەڵکی ویلایەتە یەکگرتووەکانی ئەمریکا دەروەستبوونێکی زۆریان بۆ یەکسانیخوازی، خوورەوشتی تاکەکەسیانە و وەدەستهێنانی کاڵا ماددییەکان هەیە، لە کاتێك دا خەڵکی وڵاتانێکی وەك پاکستان، ڤەنزوێلا و یۆگۆسلاڤی بەهای کولتووری تەواو جیاوازیان هەیە لەگەڵ ئەو وڵاتانەی ناومان بردن.

زۆر کەم سەرنج بەم خاڵە دەدرێ کە ئەم جیاوازییە کولتورییانە دەبێ لە پێشنیارە کاریگەرەکان بۆ ئەو شتەی دارشتنی کاریگەرداربوونی رێکخراو لەخۆ دەگرێ لەبەرچاو بگیردرێن. بەڵام چ توێژینەوەیەك لەم بابەتە تێ دەگا و لیی دەکۆڵێتەوە؟ ئێمە دەتوانین تاوتوێ کردنێکی لاوەکیمان بۆی هەبێ.

لەو وڵاتانەی کە کۆمەڵگا قەبوڵی دەکا دەسەڵات لە ناوەندەکانیان دا بە شێوەیەکی نایەکسان دابەش بکرێ، خەڵك پێیان خۆشە، ناوەندێتی هەبێ. هەر بە هەمان شێوە، لەو وڵاتانەی کە کۆمەڵگا بەرامبەر بە دۆخەکان دڵنیا نیە و نارِوونی هەست بە مەترسی دەکا، دەبێ پشت بە فەرمی بوونی زۆر ببەستین. ئەم بەرزتر نرخاندنە رەنگە تارادەیەکی زۆر روون بکرێتەوە کە بۆچی بەرێوەبەرە فەرانسەیی و ئیتالیاییەکان بیرۆکراسی وشك و جیددی پێك دێنن کە ناوەندێتیەکی بەزری تێدایە؟ یان ئەوەی کە بۆچی بەرێوەبەران بە هیندستان فەرمی بوونی کەم و ناوەندێتییان پێ باشە؟ یان ئەوە کە بۆچی ئەڵمانییەکان فەرمی بوون یان ناوەندێتیان پێ خۆشە؟[5]

---

٣ . بروانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەژدەهەم، و. ك.

٤ . بروانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەژدەهەم، و. ك.

٥ . بروانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەژدەهەم، و. ك.

بەڵام لە وڵاتە کمۆنیستییەکان دا کۆنترۆڵی دەوڵەتی، ژینگەی زۆر سەقامگرتووی پێکهێناوە. بەڵام ئایا ئەم بونیاد زۆر میکانیکیە لە ڕێکخراوەکانی ئەم وڵاتانەدا کەڵکی لـێ وەرگیراوە؟ ئایا نەبوونی راهێنان و پەروەردەکردن لە وڵاتانی جیهانی سێیەمدا فەرمی بوونی زۆری وەك لە ناو ڕێکخراوەکان دا لێکەوتۆتەوە؟ ئایا ئەو نەتەوانەی کە خەڵکەکەیان، لە بەرامبەر بێ متمانەیی و ناڕوونی دا تەحەممولێکی زۆرتریان هەیە، نەخشەی ڕێکخراوەیی وەك بونیادی ماتریسیان بۆ نوێخوازی و داهێنان لە ڕێکخراوەکانیان دا بەکار دێنن؟ ئەمانە کۆمەڵێك پرسیارن کە تەنیا توێژینەوەکانی داهاتوو دەتوانن وڵامیان بدەنەوە.

ئاوێتەکردنی تیۆری ڕێکخراو لەگەڵ بوارەکانی دیکەی بازرگانی

مامۆستایان و خوێندکارانی بواری بازرگانی زۆریان حەز لە تێکەڵکردنی بوارەکانی بازرگانی لەگەڵ تیۆری ڕێکخراوە. چاوەڕوانی ئەوە دەکرێ کە لە دەیەی داهاتوودا پەیوەندییەکی زۆر نزیکتر لە نێوان تیۆری ڕێکخراو و ئەم بوارانەی دیکە پێك بێ، بۆ وێنە: رەفتاری ڕێکخراوەیی، بەڕێوەبەری پێرسۆنێلی (کارگێڕی) و هێزی مرۆیی، پلاندانانی ستراتیژیك، بەڕێوەبەری بەرهەمهێنان و چالاکییەکان و ژمێریاری.

کاتێك گرنگی ڕێکخراو دەردەکەوێ کە بابەتەکانی بونیاد و داڕشتنی ڕێکخراوەیی بە شێوەیەکی جیاواز تاوتوێ بکرێن و توێژینەوەیان لە سەر بکرێ. تیۆری ڕێکخراو بۆ گەلێك پرسی سەرەتایی کە لە بوارەکانی دیکەی بازرگانی دا پێداگری لە سەر دەکرێ، کارکردێکی ڕاستەوخۆی هەیە. ئیزن بفەرموون لە نزیکەوە لەو شوێنانە وردبینەوە و تاوتوێیان بکەین کە ئەم توێژینەوەیە بەرەو ئاوێتەبوون ئاڕاستە دەکرێ.

رەفتاری ڕێکخراوەیی: بواری رەفتاری ڕێکخراوەیی بە مەبەستی پاساودان و پێشبینی کردن و تاوتوێ کردنی ئەو بابەتە دانراوە کە بۆچی تاکەکان لە کاتی کارکردن دا ئاکار و خووڕەوشتی جیاواز لە خۆیان دەنوێنن. پێداگری رەفتاری ڕێکخراوەیی لە سەر تاك و کۆمەڵە بچووکەکانە. بەڵام ئاشکرایە کە ئاوێتەبوونی بونیادیی کاریگەری لە سەر شێوەی رەفتاری تاك و کۆمەڵەکانیش دەبێ. تیۆری ڕێکخراو و رەفتاری ڕێکخراوەیی بۆ ئەوەی کە روانگەکانی یەکتری لەخۆ بگرن، پێویستیان بە پەرەپێدانی پاڕامێترەکانی خۆیان هەیە. گەلێك بابەتی

هاوبەش هەیە کە هەم رەفتاری رێکخراوەیی و هەم تیۆری رێکخراوەیی پێداگرییان لە سەر دەکەن. بۆ وێنە هەر دووکیان تامەزرۆ و هۆگری کۆنترۆڵی رەفتاری، بەڕێوەچوونی گۆڕان و باشتربوونی کاریگەرداربوونی رێکخراوەیین. تیۆری رێکخراو پێمان دەڵێ فەرمی بوون تەکنەلۆژیا پێکەوە بۆ کۆنترۆڵی کارمەندەکان کار دەکەن. بەڵام نۆرمە بەکۆمەڵەکانیش لە کۆنترۆڵی کارمەندەکان دا کاریگەرییان هەیە. هەرچەندە نۆرمە بەکۆمەڵ و گشتییەکان تەنیا لە رەفتاری رێکخراوەییدا باسیان لێوە دەکرێ، کەواتە دەبێ تێڕوانینەکەمان روون و ئاشکرا بێ.[٦] تەنیا لە رێگای ئاوێتەکردنی چەمك و واتاکانی رەفتاری رێکخراوەیی و تیۆری رێکخراوە کە دەتوانین تێبگەین بە چ شێوەیەك رێکخراوە مرۆییەکان بە شێوەیەکی کاریگەردار داڕێژین.

بەڕێوەبەرایەتی پێرسۆنێلی (تاکەکان) و سەرچاوە مرۆیی: بواری خوێندنی بەڕێوەبەریی پێرسۆنێلی و بەڕێوەبەریی سەرچاوەی مرۆیی بە درێژایی مێژوو لە هەوڵی ئەوەدا بووە کە بەڕێوەبەریی سەبارەت بەوە کە چلۆن بە شێوەیەکی درووست، سەرچاوە مرۆییەکانی وەدەستهێناوە، پەرەی پێداوە و ئەنگیزەی تێدا پێك هێناوە و هانی داوە، کۆمەڵێك رێنوێنی خستۆتەڕوو. بەڕێوەبەریی سەرچاوە مرۆییەکان پێداگری لە سەر کۆمەڵێك بابەت دەکا لەوانە: دۆزینەوەی کارمەند، هەڵبژاردن، راهێنان و پەرەپێدان، پلاندانانی رەوتە خزمەتگوزارییەکان (شێوازەکانی کارکردن)، بەهاکانی کارکردی، قەرەبووکردنەوەی خزمەتگوزاری و پاداشتەکانی دیکە و پەیوەندی بەڕێوەبەریی — یەکیەتییەکان. هێندێك لەمانە لە بابەتەکانی تیۆری رێکخراودا قسەیان لە سەر دەکرێ. بۆ وێنە ئێزن بفەرموون ئاوڕێك لە بابەتەکانی هەڵبژاردن و قەرەبووکردنەوەی خزمەت بدەینەوە.

کارکردی سەرکەوتووی کارمەندەکان پێویستی بە پێکەوەگونجان و هاوسەنگییەکی درووستە لە نێوان تایبەتمەندییە تاکەکەسییەکان (وەك لێهاتوویی، ئەزموون، کەسایەتی) و ویستە پیشەییەکانە. وتووێژەکان، ئەزموون و توێژینەوەکانی پێشوو بۆ بەراوردکردنی تایبەتمەندییە تاکەکەسییەکانی تاکەکان، سوودیان لـێ وەردەگیردرێ و دیاری دەکەن کە ئایا ناکۆکییەك لەگەڵ رێکخراودا هاوسەنگی و پەیوەندییەکی درووستی هەیە یان نا. لێرەدا سەرنج بدەنە ئەو پەیوەندییەی کە لە نێوان بابەتەکانی تیۆری رێکخراودا هەیە، وەك شێوازەکانی بونیادیی، داڕشتنی وێنە و فۆڕم و کولتووری رێکخراوەیی. بۆ نموونە، هێندێك

---

٦ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەژدەهەم، و. ك.

کەس، بە شێوەیەکی روون بە بەراورد لەگەڵ کەسانیتر لە بیرۆکراسی دا ئاسوودەتر و کاریگەردارتریش کاری خۆیان دەکەن. هەر بە هەمان شێوە، دڵنیا بوون لە پەیوەندی درووست لە نێوان کەسایەتی کارمەندێك و دارشتنی پیشەکەی بە هۆی کەوتنە ژێر کاریگەری سوودمەندبوون، ئەنگیزە، رەزامەندی، ئامادەنەبوون لە سەر کار و حەزکردن لە دەست کار کێشانەوە سەرنجی پێ دەدرێ. هەڵبەت دەزانین کە کولتووری رێکخراوێك لە رێگای هەڵبژاردنی ورد و درووستی داواکار و خوازیارانی بەها زاڵەکان بە سەر رێکخراودا دەپارێزرێ. پرۆسەی هەڵبژاردن نە تەنیا لە هەوڵی وەدەستهێنانی دڵنیابوون دایە کە ئەو کارمەندانەی چاوەروانییان لــێ دەکرێ، زانست، لێهاتوویی و توانایی پێویستیان بۆ ئەنجامدانی پیشەکەیان هەبێ، بەڵکوو پرۆسەی هەڵبژاردن وەك پارێزەر و پاسەوانێك کە بەرگری لە چوونە ژوورەوەی کەسانێك دەکا کە ناتوانن کولتووری رێکخراو قەبووڵ بکەن.

تیۆری رێکخراو و قەرەبووکردنەوەی خزمەت (مووچە) پەیوەندییان پێکەوە هەیە. پێراگەیشتن بە تاك لە بنەرەت دا شوێنکەوتوو و ملکەچی پیشە و پلەی ئەو کەسەیە لە رێکخراودا. پیشەکان، بە پیی گرنگییەك کە لە وەدیهاتنی ئامانجەکان رێکخراوەکەدا هەیانە، هەڵسەنگاندنیان بۆ دەکرێ و پۆلێنە دەکرێن. بۆ وێنە، تۆ لەو بابەتە تێدەگەی کە تارادەیەك هەموو رێکخراوە گەورەکان پێرستێکی تێرو تەسەلیان لە ناوی پیشەکان، لەگەڵ ئاست و رادەی مووچەکانت بە دەستەوەیە. لە هەمان کات دا تایبەتمەندییەکانی پیشە، رادەی مووچە و پێراگەیشتن دیاری دەکا. پرسێکی ئەوتۆ بەرەو ئەو راستییە چاو و گوێمان دەکاتەوە کە خراپترین بەرێوەبەری بەزری پراکتیزەکار زۆربەی کاتەکان چەند ئەوەندە بە بەراورد لەگەڵ باشترین بەرێوەبەرەکانی ئاستی خوارووتری رێکخراو، مووچە وەردەگرێ. دیسان روانگەی ئێمە ئەوەیە کە مووچەی کارمەندەکان پێویستە لەگەڵ پیشە و پلەکەیان لە بونیادی رێکخراودا بگونجێ.

پلاندانانی ستراتیژیی: کەم بواری زانستی هەیە کە خزمایەتییەکی هێندە نزیکی لەگەڵ تیۆری رێکخراودا وەك پلاندانانی ستراتیژیی هەبێ. لە بەشی چوارەمدا، کاتێك لە پەیوەندی لەگەڵ ستراتیژیی — بونیاددا قسەمان کرد، ئاورمان لەو بابەتەش دایەوە. ستراتیژی و بونیادی رێکخراو پەیوەندییەکی زۆر نزیکیان پێکەوە هەیە، بونیادی درووست و گونجاو ئامرازێکە بۆ وەدیهاتنی ستراتیژییەکانی رێکخراو.

سەرێکی دیکەی خزمایەتی لە نێوان پلاندانانی ستراتیژیی و تیۆری رێکخراو، لە ژینگەی رێکخراودایە. ئەدەبییاتی تیۆری رێکخراو زۆر باش خزمایەتی و پەیوەندی گەرم و گوری نێوان

بونیاد و ژینگە روون دەکاتەوە. بەڵام پلاندانانی ستراتیژیی لە سەر ژینگە زۆر چڕ دەبێتەوە. پلاندانانی ستراتیژیی بۆ دیاریکردنی دەرەتانەکان لە توێژینەوە دەکۆڵێتەوە، پاشان ئەم بەراوردکردنە ژینگەییان لەگەڵ هەڵسەنگاندنێك کە لە خاڵە بەهێز و لاوازەکانی رێکخراو پێکهاتووە، بە مەبەستی دیاریکردنی پێگە و شوێنگەی بەسوود لە ژینگەدا ئاوێتەی یەکتری دەکا. کەواتە راستییەکە ئەوەیە کە پلاندانانی ستراتیژیی و داڕشتنی رێکخراوەیی پێکەوە لە بەرامبەر کارلێکە ژینگەییەکان دا وەك یەك (بەجووت پێکەوە)، دژکردەوە لەخۆیان دەنوێنن.

بەڕێوەبەرایەتی بەرهەمهێنان و چالاکی: بواری کارگێڕی (بەڕێوەبەری) بەرهەمهێنان و چالاکی، پێداگری لە سەر گۆڕان و گۆڕینی کارامەیی داتاکان بە زانیارییە پوختەکانی رێکخراوی دەکا. لە سەر پڕۆسەی گۆڕین چڕبۆتەوە کە سەرچاوەی فیزیکی و مرۆیی بە کاڵا و خزمەتگوزاری دەگۆڕێ.

هێندێك لە پێداگرییە سەرەتاییەکانی بەڕێوەبەریی بەرهەمهێنان و چالاکی هەر ئەوانەن کە تیۆری داڕێژەرانی رێکخراو پێداگرییان لە سەر دەکەن. کۆمەڵێك بابەتی وەك: بڕیارەکان سەبارەت بە شوێنی کۆمپانیا، داڕشتن و نەخشەی رەوتی کار و هەڵبژاردنی تەکنەلۆژیایی گونجاو کە زۆر روون و ئاشکرایە، لە لایەن تیۆری داڕێژەرانەوە پێداگرییان لە سەر دەکرێ. خوێندکارانی بەڕێوەبەری بەرهەمهێنان، بە پەرەپێدان و زۆرترکردنی زانستی خۆیان لە سەر تیۆری رێکخراو، تێگەیشتنی باشتریان لەوە دەبێ کە بۆچی بەڕێوەبەری لە هەوڵی ستانداردکردنی چالاکییەکان و سوود و زیانی رێکخراوەکەی دایە و یان ئەوە کە بڕیارەکان بە چ شێوەیەك لە رێکخراودا دەردەچن.

ژمێریاری: سیستەمی ژمێریاری رێکخراوێك، زانیاری پێویستی بڕیاردەرەکان کۆدەکاتەوە. بەڵام سیستەمی ژمێریاری و بونیادیی رێکخراوێك پەیوەندی زۆر گەرم و گوڕیان پێکەوە هەیە. بێگومان تێگەیشتنی پوخت و کامڵ لەوەی یەکەم، تێگەیشتنێکی باش نابێ لەوەی دووەمیان.[٧]

ژمێریاری و تیۆری رێکخراو هەر دووکیان کۆنترۆڵیان بۆ گرنگە و ئامانجیانە. سیستەمی ژمێریاری لە رێگای کەڵك وەرگرتن لە بوودجەکان و راپۆرتەکانی خۆی، لە یەکەم ئامرازەکانە کە بەڕێوەبەری بە یارمەتی ئەو سەرچاوە داراییەکانی خۆی کۆنترۆڵ دەکا. جگە لەوەش، نەخشەی رێکخراوێك لە سەر ئەو زانیارییانەی کە کۆ دەکرێنەوە و چۆنیەتی بڵاوبوونەوەیان

٧ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی باسی هەژدەهەم، و. ك.

کاریگەری دەبێ. ئاشکرایە کە پێچەوانەی ئەوەش هەر راستە. نەخشەی سیستەمی ژمێریاری ڕێکخراوێك، لە ڕێگای زانیارییە کۆکراوەکان و کەسانێك کە زانیاری کۆنترۆڵ دەکەن یان چاوەدێرییان دەکەن، دابەشکردنی دەسەڵاتی نێوخۆیی ڕێکخراو و خودی بونیادی ڕێکخراو هەر خۆی لە خۆی دا دەخەنە ژێر کاریگەرییەوە. لە ماوەی دە ساڵی داهاتوودا، چاوەڕوانی ئەوە دەکەین لە پەیوەندی نێوان نەخشە و داڕشتنی ڕێکخراو و سیستەمە ژمێریارییەکان دا شووناس و زانیارییەکی زۆرتر وەدەست بێنین. سیستەمەکانی کۆنترۆڵی زانیاری، ژمێریاری و سیستەمەکانی دیکەی کۆنترۆڵ بۆ لێك گرێدانی پێداویستی بڕیاردەرەکانی ڕێکخراو، پێویستیان بە بونیاد و ژینگەی ڕێکخراوە.

پوختە

ئەم بەشە ئەو بابەتەی تاوتوێ کرد کە ڕێکخراوەکان لە ساڵی ٢٠٠٠دا بە بەراورد لەگەڵ ئێستا جیاوازییەکانیان چی دەبێ. شۆڕشی زانیارییەکان، سنوورەکانی نێوان ناوەندێتی و ناوەندڕەتێنی کاڵ دەکاتەوە، دابەشکردنی ستوونی کەم دەکاتەوە و دەرەتانی ئەوە بۆ کارمەندەکان دەڕەخسێنێ کە لە ماڵەوەی خۆیان کارەکەیان بکەن. پێویستی بە تێکەڵکردنی داهێنان و قەبارەی گەورەی ڕێکخراوەکان ڕەنگە ببێتە هۆی پێکهاتنی بونیادیەکی ڕێکخراوەیی نوێ کە هاوکات هەم داهێنان خێراتر دەکا و هەم هاوئاهەنگی کارامەی دەیان هەزار کارمەندیش دەڕەخسێنێ. بۆ کارایی کردنی چەمك و واتاکانی تیۆری ڕێکخراو پێویستی بە نێونەتەوەیی کردنی واتاکانی تیۆری ڕێکخراو هەست پێ دەکرێ. لە دەیەی داهاتوودا گەلێك توێژینەوە دەبینین سەبارەت بە دیاریکردن و دەستنیشانکردنی جیاوازییە کولتوورییەکانی نەتەوە جۆراوجۆرەکان و دیاریکرنی ئەوە کە بە چ شێوەیەك ئەم جیاوازییانە هەوێن و کاکڵەی داڕشتنی بونیاد ڕێکخراوەکان دەخاتە ژێر کاریگەرییەوە.

لە دەیەی داهاتوودا هەوڵێکی بەرین بە مەبەستی ئاوێتەکردنی نێوەڕۆکی خوێندنی بوارەکانی بازرگانی بە چاوی خۆمان دەبینین. هەرچەندە ئەو شتە ناتوانێ ڕێکخراوەکان بگۆڕێ، بەڵام شێوەی خوێندنەوەمان سەبارەت بە ڕێکخراوەکان دەگۆڕێ. تیۆری ڕێکخراو وەك یەکێك لە سوودوەرگرەکان لەم ئاوێتەبوونە پەیوەندییەکی روون و نزیك لەگەڵ بوارەکانی دیکەی وەك، ڕەفتاری ڕێکخراوەیی، بەڕێوەبەریی پێرسۆنێلی و سەرچاوە مرۆییەکان، پلاندانانی ستراتیژیی، بەڕێوەبەری بەرهەمهێنان و ژمێریاری هەیە.

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١- به‌ چ شێوه‌یه‌ك كۆمپیوتێر چاوه‌دێری له‌ به‌ڕێوه‌به‌ریدا ئاسان ده‌كات؟

٢ — ئایا شۆڕشی زانیارییه‌كان ده‌بێ كاریگه‌رییه‌ك له‌ سه‌ر ئالۆزی رێكخراوێك دانێ؟ روونی بكه‌وه‌.

٣ — ئایا ده‌بێ شۆڕشی زانیارییه‌كان كاریگه‌ری له‌ سه‌ر به‌شه‌ ئیدارییه‌كانی رێكخراو هه‌بێ؟ شی بكه‌وه‌.

٤ — شۆڕشی زانیارییه‌كان به‌ چ شێوه‌یه‌ك پیشه‌ی به‌ڕێوه‌به‌ری به‌زر ده‌گۆڕێ؟

٥ — به‌ چ شێوه‌یه‌ك رۆڵی به‌ڕێوه‌به‌ری ناوه‌ندی (نێونجی) له‌ رێكخراوه‌كانی داهاتوودا ده‌گۆڕدرێن؟

٦ — چ پرس و گیر و گرفتێك له‌ ئه‌نجامی "كاركردن له‌ ماڵه‌وه‌"دا بۆ به‌ڕێوه‌به‌ری ده‌بینی؟ گومان له‌ چ جۆره‌ پرس و گیرو گرفتێك ده‌كه‌ی بۆ ئه‌و كارمه‌ندانه‌ی كه‌ له‌ ماڵه‌وه‌ كار ده‌كه‌ن؟

٧ — رێكخراوه‌ ژاپۆنییه‌كان به‌ چ شێوه‌یه‌ك داڕێژراون؟ ئایا له‌گه‌ڵ كولتووری وڵاته‌كه‌یان دا یه‌ك ده‌گرنه‌وه‌؟ ئایا كار و كرده‌وه‌ی به‌ڕێوه‌به‌ری یابانی (ژاپۆنی) له‌گه‌ڵ به‌هاكانی خه‌ڵكی ئه‌مریكای باكوور یه‌ك ده‌گرێته‌وه‌؟

٨ — "چوارچێوه‌ی تیۆری رێكخراو ته‌نیا ژێركۆمایه‌كه‌ له‌ چوارچێوه‌ی به‌رینی ره‌فتاری رێكخراوه‌یی"، له‌گه‌ڵ ئه‌م قسه‌ده‌ا هاوڕای یان نا؟ شی بكه‌وه‌.

٩ — بواره‌كانی خوێندنی تیۆری رێكخراو و ژمێریاری به‌ چ شێوه‌یه‌ك په‌یوه‌ندییان پێكه‌وه‌ هه‌یه‌؟

پاشکۆی

(أ)

پەرەسەندنی تیۆری ڕێکخراو

پەرەسەندنی تیۆری ڕێکخراو

دۆخی ئێستای تیۆری ڕێکخراو، بەرهەمی پڕۆسەیەکی کامڵبوون و گەشەکردنە. بە تێپەڕبوونی چەندین دەیەی بەردەوام، زانکۆکان و بەڕێوەبەران بە پێشینەی جۆراوجۆر و روانگەی جۆراوجۆرەوە ڕێکخراوەکانیان تاوتوێ کرد و هەڵسەنگاندنیان لە سەر کردن. مەبەستی ئەم پاشکۆیە ئاوڕدانەوەیەکە لە رۆڵی ئەم کەسانە و روونکردنەوەی ئەو بابەتە کە ئێمە چۆن گەیشتووینە ئێرە. بابەتی سەرەکی لە سەرتاسەری ئەم تاوتوێ کردنەدا ئەوەیە کە تیۆرییە باوەکان سەبارەت بە ڕێکخراو، رەنگدانەوەی سەمبولی پەرەسەندنی بەکۆمەڵن. تیۆرییەکان بە درێژایی سەردەم خراونەتەڕوو، هەڵسەنگێندراون و شی و شرۆڤەکارییان لە سەر کراوە، تێڕوانینە تازەکان سەبارەت بە ڕێکخراو یارمەتیدەر بوون بۆ ئەوەی بەرتەسکبوونی تیۆرییە سەرەتاییەکان ئاشکرا بێ.

کەواتە تۆ ئەگەر دەتەوێ لەو بابەتە تێ بگەی پێویستە ئەو بابەتانە ئەمڕۆکە لە ڕێکخراوەکان دا روو دەدا و هەروەها، رەوتی مێژوویی گۆڕانکاریەکان کە تیۆری ڕێکخراو بەخۆیەوە دیوە تا گەیشتۆتە ئەم قۆناغە تاوتوێ بکەی.

پێکهێنانی چوارچێوەیەك

هەوڵی راستەقینە لە تیۆری رێکخراودا لە سەدەی پێش ئەم سەدەیەدا(سەدەی ٢٠) درا. کەم خاڵی جێی دڵخۆشی، پێش سەدەی بیستەم هەبوون کە لە بەشێکدا باسیان دەکەن. هەربۆیەش، بابەتی سەرەکی، پێکهێنانی چوارچێوەیەکە کە بتوانێ چیەتی و نێوەڕۆکی کامڵبوون و پوختبوونی تیۆری رێکخراوی هاوچەرخمان بە تەواوی بۆ روون بکاتەوە. واتە تۆ بە چ شێوەیەك تیۆری رێکخراو رێك دەخەی و پۆلێنەی دەکەی؟

دەڵێن لە پەرەسەندنی تیۆری رێکخراودا دوو رەهەند پێداگرییان لە سەر دەکرێ و ئەم دوو رەهەندەش روانگەی دژ بە یەکتریشیان خستۆتەڕوو.[١] رەهەندی یەکەم باس لەوە دەکا کە رێکخراوەکان جۆرێك سیستەمن.(بڕوانە بەشی یەکەم)، بەر لە ساڵی ١٩٦٠، روانگەی سیستەمە داخراوەکان بە سەر تیۆری رێکخراودا زاڵ بوو. رێکخراوەکان بە دیاردە خۆبژی و سەربەخۆکانی جیاواز لە ژینگە دەهاتنە ئەژمار. لەگەڵ دەستپێکردنی دەیەی ١٩٦٠، روانگەی سیستەمە کراوەکان، دەستی بە زاڵبوون بە سەر تیۆری رێکخراودا کرد. تێڕوانینەکانی رابردوو کە لە سەر تایبەتمەندییە نێوخۆییەکانی رێکخراو چڕببوونەوە، جێی خۆیان بە تێڕوانینێکی دیکە دا کە پێداگرییان لە سەر رووداو و پرۆسە دەرەکییە کاریگەردارەکان لە سەر رێکخراو دەکرد. رەهەندی دووەم پەیوەندی بە دەرەنجامەکانی ئەم دواییانەی بونیادی رێکخراوەوە هەیە.

لێرەش دا دوو روانگەی دژ بە یەك و ناکۆك هەیە. روانگەی عەقلانیبوون، بەڵگاندن دەکا کە بونیادی رێکخراوێك بە ئامرازێك بۆ وەدیهاتنی ئامانجە پێشوەخت دیاریکراوەکانیان دادەنرێ. لە بەرامبەردا، روانگەی کۆمەڵایەتی پێداگری لە سەر ئەوە دەکا کە بونیاد دەرەنجامی ناکۆکی هێزەکانە کە بە هۆکاری کاریگەر لە سەر رێکخراو دادەنرێن و لە هەوڵی وەدەستهێنانی دەسەڵات و کۆنترۆڵ دان. خشتەی ١ — ئا رەوتی پەرەسەندنی تیۆری رێکخراوی هاوچەرخمان لە چوارچێوەی لایەن و رەهەند سیستەمی و رەهەندی دەرەنجامەکانی ئەم

١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ئا، و. ك.

دواییەمان بۆ دەردەخا. مەبەستی ئەم خشتەیە، نیشاندانی چوار جۆرە چەمکی تیۆرییە(لە جۆری ١ تا جۆری ٤).

چوارچێوەی زەمەنی هەر کامێکیان، شتێکی ڕێژەییە. لە باسەکان دواتردا کۆمەڵێك تیۆری داڕێژەرتان پێ دەناسێنین کە لەم سەردەمەدا ژیاون. زانیارییەکان دەریدەخەن لە خشتەی ١ — ئادا کۆمەڵێك ڕێنوێنی بەسوودمان بۆ تێگەیشتن لە پەرەسەندنی تیۆری ڕێکخراو بۆ دەخاتەڕوو.

ماوەی قۆناغەکە	١٩٣٠ — ١٩٠٠	١٩٦٠ — ١٩٣٠	١٩٧٥ — ١٩٦٠	؟ - ١٩٧٥
ئاراستەی سیستەمی	داخراو	داخراو	کراوە	کراوە
ئاراستەی دوایین ئەنجامەکان	عەقلانی	کۆمەڵایەتی	عەقلانی	کۆمەڵایەتی
بابەتی سەرەکی	کارامەیی میکانیکی	تاك و پەیوەندی مرۆیی	نەخشەکان بە پێی پێویست	دەسەڵات و سیاسەت
پۆلێنەکردنی تیۆری	جۆری ١	جۆری ٢	جۆری ٣	جۆری ٤

خشتەی ١ — ئا: ڕەوتی پەرەسەندنی تیۆری ڕێکخراوی هاوچەرخ

ئاراستەی سەرەتایی تیۆری ڕێکخراو لەم سەدەیەدا، ڕێکخراوەکانی وەك ئامرازێکی میکانیکی، بۆ گەیشتن بە ئامانجەکان وێنا دەکرد و سەرنجیان بۆ وەدیهاتنی کارامەیی لە بەشە کارکردییە نێوخۆییەکانی ڕێکخراو رادەکێشا. بۆ شیکردنەوەی بۆچوونی تیۆری داڕێژەرانی ئەم سەردەمە، کەڵك لە ناوی جۆری ١ وەردەگرین.

تیۆری داڕێژەرانی جۆری ٢ پێشگریمانەی سیستەمە داخراوەکانیان مەبەستە، بەڵام پێداگری لە سەر پەیوەندییە نافەرمییەکان و پرسە پەیوەندیدارەکان بە ئەنگیزەی نائابوورییش دەکەن. بە پیی بۆچوونی ئەم تیۆری داڕێژەرانە، ڕێکخراوەکان ئامرازێکی تەواو جیی پێشبینی کردن نەبوون. بەڕێوەبەری دەیتوانی پەیوەندی فەرمی، یاساکان و بابەتی لەمچەشنە داڕێژێ، بەڵام سەمبوولی نافەرمی پەیوەندییەکان، پێگە ڕێکخراوەییەکان، نۆڕمە و ئەو دۆستایەتییانەش هەن کە بۆ وەدیهاتنی پێویستییە کۆمەڵایەتییەکانی ئەندامانی ڕێکخراو پێك دێن.

عەقڵانی بوون (هزرخوازی) بۆ جۆری سێیەم (٣) دەگەڕێتەوە. تیۆری داڕێژەران لە ماوەی دەیەی ١٩٦٠و سەرەتاکانی دەیەی ١٩٧٠دا ڕێکخراوەکانیان وەك ئامرازێك بۆ وەدیهاتنی ئامانجەکان وێنا و پێناسە دەکرد. ئەوان پێداگرییان لە سەر قەبارەی، تەکنەلۆژیا و بێ متمانەیی بە ژینگە وەك گۆڕاوە سەرەکییە پێویستەکانی دیاریکەری بونیادی گونجاوی ڕێکخراو دەکرد. بە بڕوای تیۆری داڕێژەرانی جۆری سێیەم، پێکەوە گونجانی بونیاد لەگەڵ گۆڕاوە پێویست و دڵخوازەکان، دەکرێ وەدیهاتنی ئامانجەکانی ڕێکخراو ئاسانتر بکات. بە پێچەوانەش کەڵك وەرگرتنی خراپ لە بونیاد، دەتوانێ هەڕەشە لە مانەوەی ڕێکخراو بکا.

دواجار ئەو تێگەیشتنەی ئەمڕۆکە ئێمە لە ڕێکخراومان هەیە، تاڕادەیەکی زۆر لە ژێر کاریگەری ڕوانگەکانی تیۆری داڕێژەرانی جۆری چوارەمە. ڕوانگەی کۆمەڵایەتی، جۆرێك گەڕانەوەی پێکهێناوە، بەڵام لە چوارچێوەی سیستەمێکی کراوەدا، بە بڕوای ئەم تیۆری داڕێژەرانە بونیادی کاریگەری ڕێکخراو تەنیا بەرهەمی هەوڵی عەقڵانی بەڕێوەبەران نیە، بەڵکوو لە ژێر کاریگەری ململانێیەکە کە لە نێوان بەرەکانی دەسەڵات لە ڕێکخراودا بە مەبەستی وەدەستهێنانی کۆنترۆڵ ڕوو دەدا. ئێمە ئەو ڕۆڵانە باس دەکەین کە هەر کام لەم کۆمەڵە تیۆری داڕێژانە لە تیۆری ڕێکخراودا گێڕاویانە. بەڵام سەرەتا ئیزن بفەرموون، هێندێك هەوڵ و تویژینەوە کە بەر لە سەدەی بیستەم کراون بە کورتی باس بکەین.

یەکەمین تیۆری داڕێژەرەکان

زۆربەمان، شارەزاییمان لە سەر دابەشکردنی کار هەیە. بۆ وێنە دەزانین کە جەنەڕاڵ مۆتۆڕ دەتوانێ لە ڕێگای دابەشکردنی پیشەکانی بە سەر زنجیرەیەك ئەرکی لاوەکیدا، ترۆمبێلەکان بە کەمترین تێچوو، بەرهەم بێنێ. بوونی کارمەندگەلێك کە ئەرکی زۆر تایبەتی و پسپۆڕانە و

ورد و ستانداردکراو ئەنجام دەدەن، دەستپێوەرگرتنی زۆر لە پرۆسەی بەرهەمهێنانی جەنەراڵ مۆتۆرڕدا پێك دێنن، بەڵام شارەزابوون و ناسینی ئەم بابەتە کە تایبەتمەندی باش لە نێو دابەشکردنی کاردایە، شتێکی تازە نیە. کاتێك کە هێنری فۆرد، لە ساڵەکانی یەکەمی ئەم سەدەیەدا (سەدەی بیستەم)، وەك بەرهەمهێنەرێکی ترۆمبێل ناسرا، دوو سەدە لەوە پێش لە ئەورووپادا دابەشکردنی کار سەرنج و گرنگی پێ درابوو. بۆ وێنە ئادام سمیت لە ساڵی ١٧٧٦ سەبارەت بە تایبەتمەندییە باشە ئابوورییەکانی دابەشکردنی کار لە پیشەسازی دەرزی دروستکردن دا کۆمەڵێك بابەتی نووسی. سمیت گوتی دە کەس بە شێوەی تاکەکەسی، هەر کامیان ئەرکێکیان بەجێ گەیاند و توانیان چل و هەشت هەزار دەرزی لە ماوەی رۆژێك دا دروست بکەن. لە کاتێك دا ئەگەر هەر کام لەمانە بە شێوەیەکی جیاواز و سەربەخۆ کە دەیانەویست هەموو ئەرکەکانی تایبەت بە بەرهەمهێنانی دەرزی ئەنجام بدەن، ئەگەر زۆریشیان بەخت هەبووایە، رۆژانە دەیانتوانی تەنیا دووسەد دەرزی دروووست بکەن. سمیت بەو دەرەنجامە گەیشت کە ئەوەی ئەمڕۆکە بەڕێوەبەران بە عەقڵ و تێگەیشتنی ئاسایی قەبووڵی دەکەن، ئەوەیە کە دابەشکردنی کار دەتوانێ کارایی ئابووری واتاداری هەبێ. شۆڕشی پیشەسازی یەکێك لە گرنگترین رووداوە گەورە و جیی دڵخۆشییەکان، بە پیی رادەی کاریگەربوونی لە سەر تیۆری رێکخراو، بەر لە سەدەی بیستەم دا بوو. ئەم گۆڕانکارییە گەورەیە لە ئینگلیز دەستی پێکرد. ئەم شۆڕشە لە کۆتاییەکانی شەڕی جیهانی لە ئاتلانتیکیش تێپەڕی و داوێنی ئەمریکاشی گرتەوە. شۆڕشی پیشەسازی لە ئەمریکا دوو تەوەری سەرەکی هەبوو: هێزی میکانیکی زۆر خێرا جیی هێزی مرۆیی گرتەوە و دروستکردنی کاناڵ و ریی ئاسنەکان، زۆر خێرا شێوەکانی گواستنەوە و هاتووچۆی گۆڕی. بەرهەمی ئەم گۆڕانکارییانە وەگەڕکەوتنی کارگەی زۆر لە سەرانسەری دنیادا بوو. کارگەکان دەیانتوانی دەسەڵاتی بەکۆمەڵ بۆ وەگەڕخستنی سەدان مێکانیك (ئامێری میکانیکی) بە شێوەیەکی کارامە و باش بەکار بێنن. کالا بەرهەمهاتووەکان بە هۆی پاپۆڕ یان لە ریی ئاسنەوە بۆ سەرانسەری وڵات بە نرخێکی زۆر هەرزان بگوازرێنەوە. کاریگەری ئەم پرسانە لە سەر داڕشتن و نەخشەی رێکخراوەیی دەبێ زۆر روون و ئاشکرا بێ. دروستکردنی کارگەکان، هاوکات پێویستی بە پێکهاتنی بونیادگەلێك بوو کە پرۆسەی کارامەیی بەرهەمهێنانیش ئاسانتر بکات. دەبوو پیشەکان پێناسە بکرێن. دەبوو رەوت و ئاقاری کارەکان دیار و روون بکرێن. پێویست بوو ناوەندی جۆراوجۆر لە نێوخۆی رێکخراوەکان دا دامەزرێن و وادیار بوو

پێڕاگەیشتن و کارەکانی هاوئاهەنگ کردن شتێکی پێویست بوون. بە کورتی دەبووایە بونیادی ڕێکخراوەیی ئاڵۆز داڕێژرابایەن.

ئیستاش ئیزن بفەرموون ئاوڕێك لەو هەولانە بدەینەوە کە لەم سەدەیەی ئێستامان (سەدەی بیستەم) سەبارەت بە تیۆری ڕێکخراو کراون. لە تاوتوێ کردنی هەوڵی تیۆری داڕێژەرەکانی جۆری یەکەمەوە دەست پێ دەکەین.

تیۆری داڕێژەرانی جۆری یەکەم

تیۆری داڕێژەرانی جۆری یەکەم، بە قوتابخانەی کلاسیك بەناوبانگن. بنەما یان مۆدێلە جیهانگیرەکانیان داڕشت کە دەکرێ لە هەموو بارو دۆخێك دا سوودیان لـێ وەرگیردرێ. هەر وەك پێشتریش باسمان کرد، ڕێکخراوەکانیان لە بنەڕەت دا بە سیستەمە داخراوەکان دەناسی کە بۆ وەدیهاتنی ئامانجەکانیان بە شێوەیەکی کارامە پێکهاتوون.

فریدریك تایلۆر و بەڕێوەبەرایەتی زانستی

کتێبی بنەماکانی بەڕێوەبەری زانستی فریدریك تایلۆر لە ساڵی ١٩١١ بە خستنەڕووی یەکەمین تیۆرییە جیددییەکان لە چوارچێوەی ڕێکخراو و بەڕێوەبەریدا بلاوبۆوە.[٢] تایلۆر ئەندازیارێك بوو و لە کۆمپانیای ئاسنی میدڤڵ و بتهۆڵم لە پنسیلڤانیا کاری دەکرد. ئەو بە پیی ئەو شتانەی بە چاوی خۆی لە سەر شێوازەکانی کار دیتبووی، زۆر توند باوەڕی بەوە بوو کە ناوەندەکانی کرێکاری تەنیا یەك لە سیی ئەوەندەیە کە دەتوانن بەرهەمی بێنن. تایلۆر بە کەڵك وەرگرتن لە شێوازە زانستیەکان ئەم بابەتەی ڕاستکردەوە. پیی خۆش بوو باشترین شێواز بۆ جێ بە جێ کردنی کارێك بدۆزێتەوە، شتێك کە ئەمڕۆکە بۆتە بەشێك لە داڕشتنی پیشە.

ئەو پاش چەندین ساڵ کار لەگەڵ کرێکارەکان، چوار بنەمای بەڕێوەبەری پێشنیار کرد کە بە بڕوای ئەو ئەم بنەمایانە دەتوانن ببنە هۆکاری زیاتربوونێکی پڕ مانا لە بەرهەمهێنان دا. ١ — جێگیرکردنی شێوازە زانستییەکان لە جیاتی شێوازێکی هاکەزایی و گۆترەیی، ٢ — هەڵبژاردن و ڕاهێنانی زانستی کرێکاران، ٣ — هاوکاری بەڕێوەبەری و هێزی کار بۆ وەدیهاتنی ئامانجەکان

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ئا، و. ك.

کار، بە پیی شێوازێکی زانستی، ٤ — دابەشکردنی یەکسانی بەرپرسایەتی لە نێوان بەڕێوەبەران و کرێکاران دا، بە شێوەیەك کە بەڕێوەبەران ئەرکی پلاندانان و سەرپەرشتی کردن ئەنجام بدەن و کرێکارەکانیش کاری پراکتیکی و جێ بە جێ کردن.

بە ئاوڕدانەوە لە رابردوو تێدەگەین کە تایلۆر، ناوەندێتییەکی بەرتەسکی بۆ رێکخراوەکان داناوە. ئەو تەنیا سەرنجی داوەتە رێکخستنی کار لە ئاستی خوارووی رێکخراو (گونجاو لەگەڵ پیشەی بەڕێوەبەریی سەرکرێکارێك). ئەگەر تۆ خولێکی راهێنان لە ئەندازیاری پیشەسازی یان بەڕێوەبەریی بەرهەمهێنان تێپەڕ بکەی، دەتوانی لەوە تێبگەی کە کاری تایلۆر بنەمای ئەم بوارانەی داڕشتووە. جیا لەوەی کە ئەو راستییەش هەیە کە ئەو تەنیا سەرنجی بە بەشێکی زۆر کەم و بەرتەسك لە چالاکییە رێکخراوەکان دابوو. بەڵام بە هەر حاڵ، تایلۆر پیشەی بەڕێوەبەرانی گۆڕی. ئەو زۆر بە روونی باسی ئەوەی کرد کە بەڕێوەبەران دەبێ، باشترین شێواز بۆ کردنی هەر کارێك بە باشترین شێوە، تاوتوێ بکەن و دانێن. پاشان ئەرکی بەڕێوەبەرانە کە بە وردی کرێکارەکان بە مەبەستی دڵنیا بوون لەوە هەڵبژێرن کە باشترین شێواز بۆ کردنی کارەکەیان بەکار دەبەن و پەروەردەیان بکەن و ئەنگیزە و دڵخۆشیان تێدا پێك بێنن.

هێنری فایۆل و بنەماکانی رێکخراو

هەر لەو کاتەی کە تایلۆر خەریکی بڵاوکردنەوەی دەرەنجامەکانی توێژینەوەکەی خۆی سەبارەت بە بەڕێوەبەریی کارگە لە ئەمریکادا بوو، هێنری فایۆل سەرقاڵی داڕشتنی بنەماکانی رێکخراو بوو.[3] هەرچەندە ئەم دوو کەسە هاوکات سەرقاڵی خستنەڕووی بنەماکانیان بوون، بەڵام ئەوەی کە هەر کام لەوان پێداگرییان لە سەر دەکرد، بە شێوەیەکی بەرچاو لە یەکتری جیاواز بوون. ئایدیاکانی تایلۆر لە سەر بنەمای بەڕێوەبەری زانستی بوو، لە کاتێك دا فایۆل بنەماکانی خۆی لە سەر بنەمای ئەزموونی چەندین ساڵەی بەڕێوەبردنی خۆی نووسی. سەرەڕای ئەوەش، فایۆل لە هەوڵی داڕشتنی بنەماگەلێکی گشتی بوو کە بۆ هەموو بەڕێوەبەران لە هەموو ئاستەکانی رێکخراودا کەڵکیان لێ وەرگیردرێ و بتوانێ ئەو ئەرکانە روون و شی بکاتەوە کە بەڕێوەبەرێك دەبی جێ بە جیی بکا. لە بیرتان بێ کە تایلۆر تەنیا پێداگری لە سەر ئاستی خوارووی رێکخراو (ئاستی بەڕێوەبەری کارگە) دەکرد.

---

٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ئا، و. ك.

فایۆل چوار بنەمای پێشنیار کرد کە بە تێگەیشتنی خۆی کارابیەکی جیهانگیریان هەیە و دەتوانن لە زانکۆ و پەیمانگاکان دا وەك وانە بگوترێنەوە. ئەم بنەمایانە، هەرچەند کە جیهانگیریش نین، بەڵام بەدڵنیاییەوە بە شێوەیەکی بەرین لە لایەن بەڕێوەبەرانی ئەمڕۆییەوە پەیڕەوییان لـێ دەکرێ، بریتین لە:

١- **دابەشکردنی کار:** ئەم بنەمایە هەر هەمان بنەمای دابەشکردنی کاری ئادام سمیتە. پسپۆڕی کردن، بەرهەم لە ڕێگای کارایی زۆرترەوە زیاتر دەکا.

٢ – **دەسەڵاتی یاسایی:** بەڕێوەبەران دەبێ بتوانن بڕیار و فەرمان بدەن، دەسەڵاتی یاسایی لە ڕێکخراودا ئەم مافەیان پێ دەدا. هەربۆیەش وێڕای دەسەڵات، بەرپرسایەتیش خۆی درووست دەبێ. کاتێك کە دەسەڵات کەڵکی لـێ وەرگیردرێ، بەرپرسایەتی پێك دێ. بە مەبەستی کاریگەرداربوون، دەسەڵاتی بەڕێوەبەرێك دەبێ لەگەڵ بەرپرسایەتییەکەی یەکسان بێ.

٣ – **دیسپلین و ڕێکوپێکی:** کارمەندەکان دەبێ پەیڕەوی لەو یاسا و ڕێوشوێنانە بکەن کە لە ڕێکخراودا دانراون و ڕێزیان لـێ بگرێ. نەزمی باش، لە ئاکامی ڕێبەری کاریگەردار و تێگەیشتنی روونە کە لە نێوان بەڕێوەبەریی و کارمەندەکان دا بە سەرنجدان بە ڕێوشوێنی ڕێکخراو هەیە و هەروەها کەڵك وەرگرتنی بەجێ و گونجاو لە سەرکۆنەکردن لە سەرپێچی کردن لە یاسا و ڕێوشوێنەکان.

٤ – **یەك بەرپرسی:** هەر کام لە کارمەندەکان دەبێ دەستوور و فەرمان تەنیا لە یەك فەرمانبەر وەربگرن.

٥ – **یەك ئاراستەیی**[1]: هەر کۆمەڵە چالاکییەکی ڕێکخراوەیی کە یەك مەبەست و ئامانجی هەیە، دەبێ لە لایەن یەك بەڕێوەبەرەوە کە دەبێ یەك نەخشەی هەبێ ئاڕاستە و ڕێبەری بکرێ.

٦ – **ملکەچبوونی بەرژەوەندی تاکەکەسی لە بەرژەوەندی گشتی:** بەرژەوەندی هەر کرێکار یان گرووپێك لە کارمەندەکان نابێ لە سەرووی بەرژەوەندی ڕێکخراوەوە وەك شتێکی گشتی دابنرێ.

٧ – **پێڕاگەیشتن لە جیاتی قەرەبووی خزمەتکردن:** لە بەرامبەر ئەو خزمەتانەی کە کرێکار دەیانخاتەڕوو، دەبێ مووچە و پێڕاگەیشتنێکی ویژدانی هەبێ.

---

1 .Unity of Direction

٨ – ناوەندێتی: ئاماژە دەکا بەو ئاستەی کە بەردەستەکان بەشداری دەکەن لە بڕیاردان دا، جا چ بڕیاردان بە شێوەی چڕ و ناوەندی بێ یان بە شێوەی ناناوەندی و ناوەندڕەتێن بێ، دەبێ هاوسەنگییەکی گونجاو لە نێوان ئەم دووانەدا هەبێ. دەبێ بابەت و مەبەستی سەرەکی چاکسازی و باشترکردن بێ لە هەموو ئان و ساتێك دا.

٩ – هیرارکی (ئاستە ڕێکخراوەییەکان): سنووری دەسەلات لە بەڕێوەبەری بەرزەوە بۆ نزمترین ئاست، هیرارکی نیشان دەدا. پەیوەندییەکان دەبێ ئەم قۆناغ و ئاستانە تێپەڕ بکەن. هەربۆیەش، ئەگەر هیرارکی تێپەڕ بکرێ هێندێك دواکەوتنی لە ماوەدا لەگەڵە، لە کاتێك دا کە بە یارمەتی مێکانیزمی پەیوەندییە هاوتەریبەکان کەسانی هاوئاستی یەکتری دەرەتانی پەیوەندیگرتنیان لەگەڵ یەکتری زۆرترە. هەڵبەت دەبێ ئەوەمان لە بیر نەچێ کە بەڕێوەبەرە بەرزەکان، ئاگاداری ئەو شتە بن.

١٠ – نەزم: سەرچاوەی مرۆیی و نامرۆیی دەبێ لە شوێن و کاتی گونجاوی خۆیان دا بن.

١١ – یەکسانی و ویژدان: بەڕێوەبەران دەبێ بەرامبەر بە بەردەستەکانیان دلۆڤان و بە بەزەیی بن.

١٢ – سەقامگیری قۆناغی خزمەتی کارمەندەکان: جێگۆڕکێ (بەجێ هێشتنی خزمەت)ی کارمەندەکان لە ئاستی بەرزدا قەرەبوو ناکرێتەوە. بەڕێوەبەری بەرز دەبێ بە شێوەیەکی ڕێك و پێك و پلانمەند هێزی مرۆیی خۆی ڕێك بخا و دڵنیا بێ لەوەی کە بۆ وەخۆگرتنی پۆستەکان جێگری گونجاو هەیە.

١٣- داهێنان و نوێخوازی: ئەو کارمەندانەی کە دەتوانن نوێخواز بن و نەخشەکان پیادە دەکەن، هەوڵێکی زۆر دەدەن و هێزێکی زۆر بۆ ئەم کارە تەرخان دەکەن.

١٤ – دروست کردنی ڕۆحی گشتی: بەرزکردنەوەی ڕۆحی گشتی، هاوئاهەنگی و یەکیەتیی لە ناو ڕێکخراودا پێك دێنێ.

ماکس ڤێبەر و بیرۆکراسی

سێیەمین هەوڵی بەرچاو لە لایەن تیۆری داڕێژەرانی جۆری یەکەمەوە، خستنەڕووی بونیادی ڕێکخراوەیی جۆری ئایدیاڵی پێشنیاری بوو کە ئەویش لە لایەن ماکس ڤێبەر، کۆمەڵناسی ئاڵمانییەوە خرایەڕوو. ئەو مۆدێلی بونیادیی خۆی لە سەرەتاکانی ئەم سەدەیەدا خستەڕوو و

بەلگاندنی کرد کە مۆدێلەکەی ئەو کارامەترین ئامرازە کە رێکخراوەکان دەتوانن بە یارمەتی ئەو بە ئامانجە سەرەکییەکانیان بگەن. ڤێبەر ئەم بونیاد ئایدیاڵەی بە بیرۆکراسی ناوزەد کرد. بیرۆکراتییەکەی ئەو بە دابەشکردنی کار، هیرارکی دەسەلاتی روون، شێوازە فەرمییەکانی هەلبژاردن، یاسا و رێوشوێنی تیرو تەسەل و پەیوەندییە فەرمییەکان دا دەناسرێتەوە. ئەگەر بمانتوانیبایە سەبارەت بە تیۆری ڤێبەر بلێین کە بیرۆکراسی، بونیادیەکی درووستە بۆ هەموو رێکخراوەکان لە هەموو هەلومەرجێك دا، ئەوکات بیرۆکراتییەکەی وەك نەخشەیەکی سواو بۆ زۆربەی رێکخراوە گەورەکان هەر دەمایەوە.

دیویس و پلاندانانی عەقلانی

دوایین هەوڵ لە لایەن تیۆری دارێژەرانی جۆری یەکەمەوە کە دەیناسێنین، روانگەی پلاندانانی عەقلانی بوو کە پێشنیاری دەکا: بونیاد شوێنەوار و دەرەنجامی لۆژیکی ئامانجەکانی رێکخراوە. ئەم بابەتە لە کتێبەکەی **رالف سی. دیویس**[2] دا بە باشترین شێوە هاتۆتە بەرباس.[٤]

دیویس باسی ئەوەی کرد کە مەبەستی سەرەکی هەموو کۆمپانیایەکی بازرگانی، خستنەرووی خزمەتگوزاری ئابوورییە. هیچ چەشنە کۆمپانیایەکی بازرگانی ناتوانێ تا سەر بمێنێ، ئەگەر بەها ئابوورییەکان پێك نەهێنێ. ئەم بەها ئابوورییە بە هۆی چالاکی ئەندامانی لە بەرهەمهێنانی کالا و خزمەتگوزاری رێکخراوەیی دا پێك دێ. ئەم چالاکییانە دواتر، ئامانجەکانی رێکخراو بە دەرەنجامەکانەوە گرێ دەدەن. کاری بەرێوەبەریی ئەوەیە کە ئەم چالاکییانە بە شێوەیەك پۆلێنە بکا کە بونیادی رێکخراو پێك بێنن. هەربۆیەش دیویس بەوە دەرەنجامە گەیشت کە بونیادی رێکخراو بەرەنجامی ئامانجەکانی رێکخراوە.

روانگەی پلاندانانی عەقلانی مۆدێلێکی سادە و ساکار و شیاوی تێگەیشتنی بۆ دارشتنی رێکخراوێك پێشکەش کرد. پلاندانانی فەرمی بەرێوەبەری، ئامانجەکانی رێکخراو دیاری دەکا. پاشان ئەم ئامانجانە بە شێوەیەکی لۆژیکی، بونیادی رێکخراو، رەوتی دەسەلاتەکان و پەیوەندییە نێوخۆییەکانی دیکەی رێکخراو دیاری دەکەن.

---

2 . R. Davis

٤ . بروانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ئا، و. ك.

تیۆری داڕێژەرانی جۆری دووەم

بابەتی هاوبەش لە نێوان تیۆری داڕێژەرانی جۆری دووەم دا، ناسینی چییەتی و نێوەڕۆکی کۆمەڵایەتی ڕێکخراوەکانە. ئەم تیۆری داڕێژەرانە کەسانێکن کە بەردەوام وەك دامەزرێنەرانی قوتابخانەی پەیوەندییە مرۆییەکان ناویان دێ و ڕێکخراوەکانیان بە دیاردەگەلێکی پێکهاتوو لە تاکەکان و ئەرکەکان دەزانن. تیۆری داڕێژەرانی جۆری دووەم، جۆرێك ئاراستەی ئینسانیان بەرامبەر بە ڕوانگەی میکانیکی جۆری یەکەم خستەڕوو.

ئاڵتۆن مایۆ و توێژینەوەکانی هاتۆرن

دووەمین قۆناغ لە تیۆری هاوچەرخی ڕێکخراو بە کۆمەڵێك تاقیکاری لە کۆمپانیای هاتۆرن لە مەودای ساڵەکانی ١٩٢٤ — ١٩٢٧دا دەستی پێکرد. ئەم توێژینەوانە کە بە شێوەیەکی ڕاستەقینە لە سەرەتاکانی ساڵی ١٩٣٠دا پەرەی گرت، سەرەتا بە پێشنیاری بەڕێوەبەرانی پیشەسازی کۆمپانیای ناوبراو بۆ تاقیکاری ئاستە جۆراوجۆرەکانی ڕوونبوونەوە لە سوودمەندبوونی کرێکارەکان دا بوو. دوو کۆمەڵەی کۆنترۆڵ و تاقیکار هەڵبژێردران. کۆمەڵەی تاقیکار لەگەڵ کۆمەڵێك ئاستی جۆراوجۆری ڕووناکی بەرەوڕوو بوون، لە کاتێك دا کۆمەڵەی کۆنترۆڵ لە ڕووناکییەکی نەگۆڕدا خەریکی کارەکەیان بوون. ئەندازیاران چاوەڕوانی ئەوە بوون بەرهەمی تاکەکەسی کۆمەڵەی تاقیکار بە شێوەیەکی ڕاستەوخۆ پەیوەندی بە زیاتر ڕووناکبوونەوە هەبێ. بەڵام لە دۆزینەوەکانیان دا ناتەباییەك وەبەرچاو دەکەوت. وێڕای ئەوەی ئاستەکانی ڕووناکایی لە کۆمەڵەی کۆنترۆڵ دا زیاتر دەبوو، بەرهەمی کاری هەر دوو کۆمەڵێش زیادی دەکرد. ئەندازیاران زۆریان سەر سوڕما، لەگەڵ کەمبوونەوەی ئاستی ڕووناکی لە کۆمەڵەی تاقیکاردا، سوودمەندبوون لە هەر دوو کۆمەڵەدا دەچووە سەر و زۆرتر دەبوو. لە ڕاستیدا تەنیا کاتێك کە زیاتربوونی ڕووناکی بەرادەی تیشکی مانگ کەم کرایەوە، کەمی بەرهەم لە کۆمەڵەی تاقیکاردا وەبەرچاو کەوت. ئەندازیاران بەو دەرەنجامە گەیشتن کە زیاتربوونی ڕووناکی بە شێوەیەکی ئاشکرا، ڕاستەوخۆ پەیوەندی لەگەڵ بەرهەم و بەسوود بوونی کۆمەڵەدا نیە، بەڵام ئەوان نەیانتوانی ئەو شتە پاساو بدەن یان ڕوونی بکەنەوە کە بە چاوی خۆیان بینیان.

ئەندازیارانی هاتورن سەردانی ئالتۆن مایۆ و هاوکارەکانیان کرد کە لە زانکۆی هاڕوارد بوون و لە ساڵی ١٩٢٧دا داوایان لێکرد وەك راوێژکار هاوکارییان بکا. ئەم پەیوەندییە لە نێوان ئەندازیاران و ئالتۆن مایۆدا بزاڤێك بوو کە تا ساڵی ١٩٣٧ بەردەوام بوو و گەلێك تاقیکاری جۆراوجۆر لە مەودای ئەو چەند ساڵەدا کرا کە سەبارەت بە کۆمەڵێك بابەتی وەك ئەمانە بوون: داڕشتنەوەی سەرلەنویی پیشەکان، گۆڕانکاری لە ماوەی رۆژ و هەفتەی کارکردن دا، دانانی خولی پشوودان و دانانی مووچەی تاکەکەسی و بەکۆمەڵ.[٥] بۆ وێنە لە یەکێك لەم ئەزموونانەدا توێژەرەکان لە هەوڵی ئەوەدا بوون کاریگەری سیستەمی مووچە و پێڕاگەیشتنی هاندان کاری لە سەر بەرهەم و سوودمەندبوونی گشتی و بەکۆمەڵ تاقی بکەنەوە. دەرەنجامەکان دەریانخست کە نەخشەی مووچەی هاندان بە بەراورد لەگەڵ قەبوولکردن و فشاری گشتی و هەروەها ئاسایش و گرەنتی پیشەیی، کاریگەرییەکی کەمتری بەرهەمی کرێکاری بەدواوەیە. بە پێی ئەم توێژینەوەیە ئەو دەرەنجامە وەرگیرا کە هۆکارە چارەنووسسازە سەرەکییەکانی رەفتاری کاری تاکەکەس، نۆڕمە کۆمەڵایەتییەکانی کۆمەڵن.

بە گشتی زانایانی بواری زانستی بەڕێوەبەری لە سەر ئەو باوەڕەن کە توێژینەوەکان هاتۆرن کاریگەرییەکی زۆری لە سەر ئاراستەکردنی تیۆری رێکخراو و بەڕێوەبەریی هەبووە. ئەم توێژینەوەگەلە لە سەردەمێکی مرۆڤخوازی (هیۆمانیستی) رێکخراوەییدا خۆی دەرخست. بەڕێوەبەران نەیاندەویست، بابەتی داڕشتنی رێکخراو بە بێ لە بەرچاوگرتنی کاریگەرییەکانی لە سەر کۆمەڵە کارییەکان، ئاراستەی کارمەندەکان و پەیوەندی نێوان بەڕێوەبەریی — کارمەندەکان بێننە گۆڕێ.

چەستێر بارنارد و ئاوێتەبوونی سیستەمەکان

تێکەڵاوێك لە ئایدیاکانی تایلۆر، فایۆل و ڤێبەر لەگەڵ دەرەنجامەکانی بەرهەمهاتوو لە توێژینەوەکانی هاتۆرن بەرەو ئەو دەرەنجامەمان رێنوێنی دەکەن کە رێکخراوەکان سیستەمگەلێکی ئاوێتەکراو و لێك گرێدراون. رێکخراوە تێکەڵاوێکن لە ئەرکەکان و تاکەکان و کە دەبێ دۆخێکی هاوسەنگ لە نێوان ئەم دووانەدا پێك بێ. تەنیا سەرنجدان بە پیشە تەکنیکییەکان، یان پێداویستییە ئەو کەسانە کە ئەرکەکان بە جێ دەگەیەنن، چاکسازی لە

---

٥ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ا، و. ك.

کۆی گشتی سیستەمەکەدا وەدی نایە. کەواتە بەڕێوەبەران پێویستیان بە ڕێکخستنی پێداویستی ئەرکەکان و هەروەها دابینکردنی پێویستی تاکەکانە بۆ ئەوەی ئەو ئەرکانەی سەرەوە جێ بە جێ بکەن.

چەستێر بارنارد ئەم تیۆرییەی کردە جیی متمانە کە ڕێکخراو **سیستەمێکی ئاوێتەی**[3]یە. ئەو بۆچوونەکانی خۆی لە کتێبەکەیدا بە ناوی ئەرکی بەڕێوەبەران، خستەڕوو کە بەرهەمی چەندین ساڵ ئەزموونە لە سەرپەرشتی کردنی ناوەندی تەلەفوون و پەیوەندیگرتنی نیوجێری دا.

سەبارەت بەوە کە ڕێکخراوەکان بە سیستەم دابنرێن، ئەو بۆچوونێکی کورتی خستۆتەڕوو. ئەو ڕەخنەی لە تیۆری کلاسیك گرت کە دەڵێ لە ڕێکخراوەکان دا دەسەڵات لە سەرەوە بۆ خوارەوەیە دەڕوات و بەڵگەی هێنایەوە کە دەسەڵات دەبێ بە پیی دژکردەوەی بەردەستەکان لە بەرامبەر ئەودا پێناسە بکرێ. لە درێژەدا پێشنیار دەکا کە ڕۆڵە سەرەکییەکانی بەڕێوەبەر دەبێ پەیوەندییەکان ئاسان بکات و بەردەستەکان بۆ ئەوە هان بدات کە هەوڵێکی زۆرتر بدەن.

داگلاس مەك گریگۆر و تیۆری X – تیۆر Y

یەکێك لەو هەوڵانەی کە لە لایەن تیۆری داڕێژەرانی جۆری ۲ کراوە و بەردەوام ناوی دێ، گریمانەی داگلاس مەك گریگۆرە کە باس لەوە دەکا کە دوو تیۆری لێك جیاواز سەبارەت بە مرۆڤەکان هەیە: تیۆرییەك کە لە بنەڕەت دا ڕوانگەیەکی نەرێنی بەرامبەر بە مرۆڤ هەیە (X) و ئەویتر ڕوانگەیەکی ئەرێنی بەرامبەر بە مرۆڤەکان هەیە (تیۆری Y).[7] ئەو پاش تاوتوێ کردنی شێوازەکانی هەڵسوکەوتی بەڕێوەبەران لەگەڵ کارمەندەکان، بەو دەرەنجامە گەیشت کە تیۆری بەڕێوەبەرێك، سەبارەت بە نێوەڕۆکی مرۆڤەکان پشت ئەستوورە بە کۆمەڵێك هەوڵی پێشگریمانەیی کە پیی خۆشە بە پیی ئەوانە لەگەڵ بەردەستەکانی خۆی هەڵسوکەوت بکا.

بە پیی تیۆری X بەڕێوەبەران ئەو پێشگریمانە چوار لایەنەی خوارەوەیان هەیە:

---

3 .Cooperative system

* شیکردنەوەی وەرگێڕە فارسەکان: مەبەستی بارنارد لەم دەستەواژەیە هاوکاری و هەرەوەزی نیە، بەڵکوو هەر وەك لە باسەکەش دا هاتووە، مەبەستی لە ئاوێتەبوون و ئاشتەبایی لە نێوان ئەرك و تاکەکان دایە.

۷ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ئا، و. ك.

١ — كارمەندەکان هەر لە دروون دا لە کار کردن بێزارن و ئەوەندەی بۆیان دەلوێ هەوڵ دەدەن خۆیان لە کار بدزنەوە.

٢ — لە بەر ئەوەی کارمەندەکان کاریان پێ خۆش نیە، دەبێ بۆ وەدیهاتنی ئامانجەکانی مەبەستمان، مەجبوور بکرێن کار بکەن و کۆنترۆڵ بکرێن و هەڕەشەی سزادانیان لــێ بکرێ.

٣ — کارمەندەکان خۆ لە بەرپرسایەتی دەدزنەوە و ئەوەندەی بۆیان بکرێ پێیان خۆشە کەسێك بە فەرمی فەرمانیان بەسەردا بکا.

٤ — کارمەندەکان لە هەموو شتێك زیاتر ئاسایش و گرەنتی پیشەییان بۆ گرنگە و کەمتر دەسەڵاتخوازن.

بە پێچەوانەی تیۆریX، بەڕێوەبەران لە سەر بنەمای تیۆری Y ئەو پێشگریمانە چوار رەهەندییەی خوارەوەیان هەیە:

١ — کارمەندەکان دەتوانن کار بە سەرقاڵییەك یان بۆ رەواندنەوەی ماندوێتی بزانن.

٢ — مرۆڤەکان ئەگەر بەرامبەر بە ئامانجەکانیان دەروەستبوونێکیان تێدا بێ خۆفەرمانی و خۆکۆنترۆڵی دەگرنە بەر.

٣ — مرۆڤەکان دەتوانن بەرپرسایەتی وەئەستۆ بگرن، یان تەنانەت خۆیان لە هەوڵی وەخۆگرتنی بەرپرسایەتی دا بن.

٤ — داهێنان (واتە توانایی دەرکردنی بڕیاری گونجاو) لە ناو تاکەکان دا هەیە و تایبەت نیە بە ئەرکی بەڕێوەبەریی.

تیۆری X و Y مەك گریگۆر لە تیۆری رێکخراودا چ کارایییەکی هەیە؟ مەك گریگۆر باسی ئەوە دەکا کە پێشگریمانەکانی Y باشتر بووە و بەڕێوەبەران پێویستە لە شێوەی دارشتنی رێکخراوەیی و بزاووتنی کارمەندەکانی خۆی لەم پێشگریمانانەوە رێنمایی وەبگرێ. دەکرێ بۆ جیی متمانەبوونی پێشگریمانەکانی تیۆری Y مەك گریگۆر لە سەرەتاکانی دەیەی ١٩٧٠ بۆ کارایی و سوودی لە کۆمەڵێك بابەت دا ئاماژە بە بڕیاردانی هاوبەش، پێکهێنانی پیشەی بەرپرسیارانە و قەیراناوی بۆ کارمەندەکان و پەیوەندی بەکۆمەڵی باش بکەین کە بووە هۆی ئەوە کە بەڕێوەبەران سوود لە بابەتەکانی تیۆری Y وەربگرن.

وارێن بێنیس و مەرگی بیرۆکراسی

بابەتی بەهێزی مرۆڤخوازانە لە لایەن تیۆری داڕێژەرانی جۆری دووەمەوە بووە هۆی دەرچوونی کۆمەڵێك بۆچوون سەبارەت بە لەنێوچوونی بیرۆکراسی.[8] بۆ وێنە وارێن بێنیس بانگەشەی کرد کە بڕیاردانی چڕبۆوەی بیرۆکراسی، ملکەچبوونی ناتاکەکەسی لە دەسەڵات و دابەشکردنی کاری زۆر وردبیانە، جیی خۆی بە بونیاد ناوەندڕەتێن بۆڕۆکراتیکەکان لە سەر بنەمای کۆمەڵە کارییە گۆڕانخوازەکان دا. تەشەنەکردن لە سەر بنەمای دەسەڵات جیی خۆی بە تەشەنەکردنی هەڵقووڵاو لە پسپۆڕی دا. هەر بە هەمان شێوە کە ڤێبەریش بەڵگاندنی دەکرد، بیرۆکراسی ئایدیاڵی رێکخراوە، وارێن بێنیسیش بەڵگاندنی کرد کە لە هەلومەرجی ئێستادا ئێدهۆکراسییە گۆڕانخوازەکان، نەك بیرۆکراتییەکان، ئایدیاڵن (باشترینن). لە پەنجا ساڵی رابردوودا ئەم بزاڤەمان بەرچاو کەوت.

تیۆری داڕێژەرانی جۆری سێیەم

نە تیۆری داڕێژەرانی جۆری یەکەم و نە تیۆری داڕێژەرانی جۆری دووەم توانیان بەڵگە و دۆکیۆمێنتی بەهێز و حاشاهەڵنەگر بخەنەڕوو کە بیسەلمێنێ رێگای پێشنیاریی ئەوان باشتریان رێگا بووە و لە هەموو هەلومەرجێك دا کارایی و سوودی هەیە. جیاوازی و ناکۆکی نێوان تێز و ئانتی تێز بووە هۆی درووستبوونی سەنتێزێك کە رێنوێنی باشتریی بۆ بەڕێوەبەران دابین کرد، ئەو سەنتێزەش روانگەی "شیاو" بوو.

هێربێرت سایمۆن و گەڕانەوە بۆ بناژۆخوازی

بزاڤی بە پیی پێویست هەوێنی خۆی لە دەیەی ١٩٦٠دا وەدەست هێنا، هەرچەند کە لە دەیەی ١٩٤٠دا سایمۆن دەستنیشانی کرد کە بنەماکانی جۆری یەکەم دەبێ خۆیان بە روانگەی

---

٨ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ئا، و. ك.

به پیی پێویست بدەن. سایمۆن وتی زۆربەی بنەما کلاسیکەکان جیا لە پەندێکی پێشینیان هیچ شتێکی دیکە نین و هەر کام لەوانە لەگەڵ ئەویتردا ناتەبایە.

بەڵگاندنی بۆ ئەوە کرد کە تیۆری ڕێکخراو دەبێ لەم بنەما رووکەشانە و زۆر سواو و کۆنانە زیاتر پێ بنێ و هەلومەرجێك تاوتوێ بکا کە لەو هەلومەرجەدا ئەو بنەمایانەی کە پێکناتەبان کارابیان هەبێ.[٩] لە دوو دەیەی ١٩٥٠ و ١٩٦٠ دا بنەما میکانیکی و مرۆڤخوازییەکان زاڵ بوون. تاڕادەیەك بیست ساڵی خایاند تا تیۆری داڕێژەرانی ڕێکخراو بە شێوەیەکی کاریگەر لە بەرامبەر رەخنەکەی سایمۆن دا دژکرەوەیان لەخۆیان نیشان دا.

روانگەی ژینگەیی کێتز و کان[5]

کتێبی دەروونناسی کۆمەڵایەتی ڕێکخراوی دانیەل کێتز و رابێرت کان پاڵنەرێك بوو بۆ گەشەکردنی روانگەی سیستەمە کراوەکان لە تیۆری ڕێکخراودا. کتێبی ئەو دوو کەسە سەبارەت بە تایبەتمەندییەکانی روانگەی سیستەمە کراوەکان بۆ تاوتوێ کردنی پەیوەندییە گرنگەکانی ڕێکخراوێك لەگەڵ ژینگەکەیدا و پێویستی ڕێکخراو بۆ خۆگونجاندن لەگەڵ ژینگەیەکی گۆڕاودا، ئەگەر خۆی خوازیاری مانەوە و ژیان بێ، کۆمەڵێك پاساو و بەڵگەی جیی رەزامەندی خستەڕوو.[١٠]

دوای بەرهەمەکەی کێتز و کان، گەلێك تیۆری داڕێژەر پەیوەندی بونیاد و ژینگەیان تاوتوێ کردوە. زۆر شێوەی جۆراوجۆر ناسراون و زۆربەی توێژینەوەکان بە مەبەستی هەڵسەنگاندنی بونیادگەلێك بوون کە باشتر لەگەڵ ژینگە جۆراوجۆرەکان دا دەگونجان. هەر چەشنە باسێك کە ئەمڕۆکە سەبارەت بە تیۆری ڕێکخراو بکرێ، بە بێ هەڵسەنگاندنێکی گشتی لە ژینگە وەك هۆکارێکی شیاو گرنگی لە کاریگەرداربوونی شێوەی بونیادیی هەڵبژێردراودا کامڵ و پووخت نابێ.

---

٩ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ا، و. ك.

٥ . یخرپ÷ شژچپ

١٠ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ا، و. ك.

توێژینەوەیەك سەبارەت بە كاریگەری تەكنەلۆژیا لە سەر بونیاد

توێژینەوەکەی **جۆن ڤۆدوارد**[٦] و **چارلیز پێرەۆ**[٧] لە دەیەی ١٩٦٠دا هەروەها چوارچێوەی پێشنیارییەکەی **جیمز تامسۆن**[٨]ەوە، کۆمەڵێك بەڵگەی زۆر جیی متمانە بوون سەبارەت بە گرنگی تەکنەلۆژیا بۆ دیاریکردنی بونیادی گونجاوی رێکخراو.[١١] هەر وەك هیچ چەشنە باسێك سەبارەت بە تیۆری رێکخراو لە جیهانی هاوچەرخمان دا بە بێ سەرنجدان بە ژینگە کامڵ و پوخت نابێ، وردبوونەوە لە تەکنەلۆژیا و گونجانی درووست لە نێوان بونیادی رێکخراوەیی و ئەویش دا شتێکی زۆر پێویست و حاشاهەڵنەگرە.

کۆمەڵەی ئێستۆن[٩] و قەبارەی رێکخراو

جگە لە لایەنگرانی ژینگە و تەکنەلۆژیا، تیۆری دارێژەرانی کۆمەڵەی سێیەم بریتییە لە کەسانێك کە قەبارەی رێکخراو وەك هۆکارێکی کاریگەر لە سەر بونیادی رێکخراو ناوزەد دەکەن. ئەم بابەتە، لە لایەن توێژەرانی سەر بە زانکۆی ئێستۆن لە ئینگلیز بەو جیددی بوونێکی زۆرەوە کەوتە بەر باس و لێکدانەوە.[١٢] رێکخراوە گەورەکان دەریانخستووە کە کۆمەڵێك توخمی هاوبەشی بونیادییان پێکەوە هەیە. هەروەها رێکخراوە بچووکەکانیش دەریانخستووە هەر ئەم توخمانەیان تێدایە. گرنگتر لەوەش ئەوەیە کە بەڵگە و دۆکیۆمێنتەکان نیشانی دەدەن کە هاوتەریب لەگەڵ پەرەگرتن و گەورەتربوونی قەبارەی رێکخراو هێندێك بەشی تایبەتی، شێوەیەك و فۆرمێکی تایبەتی بەخۆوە دەگرن. ئەم بەڵگانە یارمەتییەکی زۆری بە بەڕێوەبەران داوە لە دەرکردنی بڕیار سەبارەت بە دارشتن و نەخشەی رێکخراوەیی گونجاو لەگەڵ گەشەکردنی رێکخراوەیی دا.

---

6 . J. Woodward

7 . C. Perrow

8 .James Thompson

١١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ا، و. ك.

9 . Aston Group

١٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ا، و. ك.

تیۆری داڕێژەرانی جۆری چوارەم

ئەمڕۆکە تازەترین روانگەکان سەبارەت بە تیۆری رێکخراو لە سەر نێوەڕۆك و چییەتی سیاسی رێکخراوەکان چڕبۆتەوە. قۆناغی دەرکەوتنی ئەم هەڵوێستە، لە لایەن **جیمز مارچ**[10] و هێربێرت سایمۆنەوە دەستی پێ کرد، بەڵام زۆرتر دەگەڕێتەوە بۆ کاری **جێفری پێفر**[11].

بەربەستەکانی شارەزابوونی هزرمەندبوونی مارچ و سایمۆن

مارچ و سایمۆن، تیۆری کلاسیکی بڕیاردانی عەقڵانی و چاکسازانەیان خستە بەر رەخنەوە. ئەوان بەڵگاندنیان کرد کە زۆربەی بڕیاردەرەکان رەزامەندییەکی رێژەییان لە پەیوەندی لەگەڵ هەڵبژاردنی رێکارەکانیان دا هەیە.[13] (ئەوەی بەرادەی پێویست باش بێتە بەرچاو، ئەوان هەڵیدەبژێرن) تەنیا لە کۆمەڵێك بابەتی زۆر تایبەتی و ناوازەدا هەوڵ دەدەن رێکارە چاکسازەکان دیاری بکەن و هەڵیانبژێرن. مارچ و سایمۆن مۆدێلێکی بووژانەوەیان لە تیۆری رێکخراو (مۆدێلێك کە لەگەڵ مۆدێلی عەقڵانی دا زۆر جیاوازە) پێشکەش کرد. ئەم مۆدێلە بووژاندراوە، دەتوانێ بەربەستەکانی شێوازی بڕیاردەری عەقڵانی بناسێ و فەلسەفەی بوونی ناکۆکی ئامانجەکانیش قەبووڵ بکا.

رێکخراوەکانی فێفر وەك گۆڕەپانە سیاسییەکان

جێفری فێفر، لە سەر بنەمای کاری مارچ و سایمۆن مۆدێلێکی لە تیۆری رێکخراو خستەڕوو کە بەرەکانی دەسەڵات، ناکۆکی بنەڕەتی ئامانج و بڕیارەکانی داڕشتنی رێکخراوی خستبووە بەر وردبوونەوە و لێکۆڵینەوە کە بەرژەوەندی تاکەکەسی کەسانی دەسەڵاتداری دەپاراست.[14] پێفر پێشنیار دەکا کۆنترۆڵ لە جیاتی ئەوەی لە نێو رێکخراودا، ئامرازێك بێ بۆ

10 . J. March

11 . Jeffrey Pfeffer

۱۳ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ئا، و. ك.

۱٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ئا، و. ك.

ئامانجە عەقلانییەکانی وەك بەرهەمهێنانی کارامەیی ناوەندەکان، وەك ئامانجێکی لـێ بێ. ڕێکخراوەکان تێکەلاوێکن لە بەرەکان کە لە کۆمەڵەکان و کەسانی جۆراوجۆر بە ویستی جۆراوجۆرەوە پێك هاتوون. دارشتنی ڕێکخراوێك بەرهەمی ناکۆکی و ململانیی دەسەلاتە لە نێوان ئەم بەرە جۆراوجۆرانەدا. پێفر باسی ئەوەی دەکرد کە ئەگەر ئێمە بمانەوێ لەو بابەتە تێبگەین کە بۆچی ڕێکخراوەکان بەو شێوەی کە ئێستا هەن دارێژراون، پێویستیمان بە بەراوردکردن و دیاریکردنی پۆلێنەکران و بەرزتر نرخاندنی ئەم بەرانەیە کە لە ڕێکخراودا کاریگەری لە سەر بڕیارەکان سەبارەت بە دارشتنی ڕێکخراو دادەنێن. ئەم تیۆرییە ئێستا زۆر باوە و سەیر بلاوبۆتەوە.

پوختە

تیۆری نوێی ڕێکخراو بە کاری تیۆری دارێژەرانی جۆری یەکەم دەستی پێکرد. ئەوان پێداگرییان لە سەر کۆمەڵێك بنەمای گشتی و زۆر سادە دادەگرت و هێندێك مۆدێلیان لە ڕێکخراو خستەڕوو کە زۆر میکانیکی و عەقلانی بوون. تیۆری دارێژەرانی جۆری دووەم تارادەیەکی زۆر تیۆریگەلێکی ناکۆك و جیاوازیان لەگەڵ تیۆری عەقلانی و میکانیکی هێنایە گۆڕێ. پێداگری لە سەر دابەشکردنی کار و دەسەلاتی چڕ، حەزکردن لە ڕێکخراوە دێمۆکراتیکەکان دەکرد. هۆکاری مرۆیی کە لە لایەن تیۆری دارێژەرانی جۆری یەکەمەوە وەك دیاردەیەك سەیری دەکرا کە دەبێ ئاکار و هەڵسووکەوتی تەواو عەقلانی بێ، لە نێوان ساڵەکانی ١٩٣٠ و ١٩٦٠ دا وەك کاکڵەی سەرەکی تیۆری ڕێکخراو سەرنجی درایە.

دۆخی هەنووکەیی تیۆری ڕێکخراو زۆرتر ڕەنگدانەوەی هەوڵی تیۆری دارێژەرانی جۆری سێیەم و چوارەمە. لایەنگرانی تیۆری شیاو (بە پێی پێویست)، سوودیان لە بۆچوونی تیۆری دارێژەرانی جۆری یەکەم وەرگرتووە و لە بوارێکی بارودۆخی دا باسیان کردووە. تیۆری شیاوی سەرەڕای پێداگری لە سەر ئەم بابەتە کە باشترین شێواز بوونی نیە، لە دیاریکردنی گۆڕاوە شیاوەکان کە لە دیاریکردنی بونیادی درووست و لەباری ڕێکخراودا گرنگییەکی زۆریان هەیە، هەنگاوی کاریگەری هەڵێناوەتەوە. ڕوانگەی سیاسی لە لایەن کۆمەڵەی چوارەمەوە هاتۆتە بەر باس کە زانستی بڕیاردانی ڕەفتاری و زانستە سیاسییەکان پێك دێنێ، تواناییمان بۆ شیکردنەوەی دیاردەی ڕێکخراوەیی باش دەکا کە لەودا پێش گریمانە عەقلانییەکان لایەنگری شیاو بوون چەواشە کرابوون.

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١ — روونی بکەوە بە چ شێوەیەك روانگە عەقلانییەکانی تیۆری داڕێژەرانی جۆری ١ و ٣ بوارێکی هاوبەش لە بۆچوونەکانیان دا پێك دێنن.

٢ — روونی بکەوە بە چ شێوەیەك روانگەی کۆمەڵایەتی تیۆری داڕێژەرانی جۆری ٢ و٤ رەوتێکی هاوبەش لە بۆچوونەکانیان دا پێك دێنن.

٣ — ئایا روانگەی سیستەمە کراوەکان لە سیستەمە داخراوەکان باشترن؟ شی بکەوە.

٤ — بە چ شێوەیەك تیۆری لە کردەوەدا یارمەتی بەڕێوەبەران دەدا؟

٥ — "ئادام سمیت بە یەکێك لە تیۆری داڕێژەرانی جۆری یەکەم دادەنرێ". ئایا تۆ لەگەڵ ئەم قسەدا هاودەنگی یان نا؟ شی بکەوە.

٦ — ئاستی شیکردنەوە و هەڵسەنگاندنی رێکخراوەیی تایلۆر و فایۆل پێکەوە بەراورد بکە.

٧ — بۆچی ئەمرۆکەش بنەماکانی فایۆل جیی متمانە و باوەڕن؟

٨ — "بە هۆی ئەوە کە زۆربەی رێکخراوە گەورەکانی ئەمرۆکە بیرۆکراتیان تێدایە، کەواتە ڤێبەر دەکرێ بە یەکێك لە تیۆری داڕێژەرانی جۆری ٤ دابنرێ." لەگەڵ ئەم قسەدا هاوڕای یان نا؟ شی بکەوە.

٩ — کاراییەکانی توێژینەوەی هارتۆن لە تیۆری هاوچەرخی رێکخراودا چیە؟

١٠ — ئایا پێت وایە زۆربەی بەڕێوەبەران پێشگریمانەی X لەبەرچاو دەگرن یان پێشگریمانەی Y؟

١١ — گۆڕاوە سەرەکییەکانی تیۆری شیاوبوون کامانەن کە تیۆری داڕێژەرانی جۆری سێیەم تاوتوێیان کردووە؟

١٢ — ئایا ئەو چوار بۆچوونەی سەبارەت بە پۆلێنەکردنی چوار لایەنە، لە یەکتری جیا و سەربەخۆن؟ بەرگری لەو باسەی خۆت بکە.

پاشکۆی ب

پێوەرەکانی بونیادی ڕێکخراوەیی

پێوەرەکانی بونیادی ڕێکخراوەیی

پێکهێنان و دانانی پێوەرگەلێکی جیی متمانە بۆ بونیادی ڕێکخراوێك بابەتێکی گرنگی مێتۆدۆلۆژییە بۆ وەدیهاتنی تیۆری ڕێکخراو. هەروەها پێوەرە ناوبراوەکان بەهایەکی زۆریان بۆ بەڕێوەبەران لە کردە و پڕاکتیك دا هەیە. بەرژەوەندی بەڕێوەبەران لەوەدا نیە کە پێوەرە وردەکان دانێن کە بۆ وێنە، توخمی ئاڵۆزی بە وردی پێناسە بکەن، بەڵکوو مەبەست لەوە خستنەڕووی وڵامێکە بەم پرسیارە کە بە چ شێوەیەك ڕێکخراوێك نەخشە بکرێ و دارێژرێ کە ئاڵۆزی کەم، مامناوەند یان زۆری تێدا بێ. مەبەست لەم پاشکۆیەش هەر وڵامدانەوەیە بەم پرسیارە، بۆ هەموو سێ لایەنەکەی بونیادی ڕێکخراو. بە سەرنجدان بە پێداگریمان لە سەر لایەنە کردەیی و پڕاکتیکی بەڕێوەبەریی، خۆمان لە وردبینییە زۆر تایبەتییەکانی لێکۆڵینەوە دەبوێرین و پێوەرە سادەکان هەڵدەبژێرین کە تێگەیشتنی ماقووڵ و لۆژیکیان لە ڕەهەندەکانی ڕێکخراو ڕەخساندووە.

ئاڵۆزی

ئاڵۆزی واتایەکی تێکەڵاوە کە لە سێ توخم پێك هاتووە. بۆ دیاریکردنی ڕەهەندی ئاڵۆزی ڕێکخراوێك، دەبێ ئاستی دابەشکردنی ئاسۆیی، ستوونی و دابەشکردن بە پیی جوگرافیای ڕێکخراو دیاری بکەین.

پێوەرەکانی دابەشکردنی ئاسۆیی

دەکرێ چەندین پێوەر بۆ دیاریکردنی ئاستی دابەشکردنی ئاسۆیی بەسوود بن. ئەم پێوەرانە بریتین لە: ژمارەی ناوەندەکان، ناوی پیشە جۆراوجۆرەکان، ئاستی راهێنان، پانتایی چالاکییە تەکنیکییەکان، پلە و پایەی ئێستا، ئاستی دووبارەبوونی ئەرکەکان، ژمارەی پسپۆڕانی تەکنیکی و رادەی چالاکییە تەکنیکی و پسپۆڕانەییەکان.[1]

لە نێوان ئەم هۆکارانەدا، دووانیان وادیارە لە هەمووان گرنگترن، ژمارەی پسپۆڕانی تەکنیکی و ئاستی راهێنان.[2] هەتا ژمارەی پسپۆڕانی تەکنیکی و ماوەی خولی راهێنانیان زیاتر بێ، رێکخراو ئالۆزتر دەبێ. بە بڕوای ئێمە، بەڕێوەبەران دەتوانن کەڵك لە ژمارەی ناوی پیشە جۆراوجۆرەکان بە پێوەری تاڕادەیەك پسپۆڕانەی تەکنیکییەوە وەربگرن. ئەگەر ئەم کارەش ناگونجێ، رەنگە ژمارەی یەکە یان ناوەندە سەربەخۆ و جیاوازەکان لە رێکخراو لە جیاتی ئەو دانرێ. ئاستی راهێنان دەکرێ لە رێگای ئەژمارکردنی ماوەی نێونجی راهێنانی پێویست لە لایەن هەر پسپۆڕێکی تایبەتی و تەکنیکییەوە کەڵکی لـێ وەرگیردرێ.

پێوەرەکانی دابەشکردنی ستوونی

پێوانەکردنی دابەشکردنی ستوونی کارێکی زۆر سادە و ساکارە. چونکە مەبەست، شارەزابوونە لە قووڵایی (بەرزی) بونیادی رێکخرادا، تەنیا هەر ئەوەندە پێویستە ژمارەی ئاستەکانی بەڕێوەبەری ئەژمار بکرێن. بەڵام چونکە ئەم بابەتە رەنگە لە بەشە جۆراوجۆرەکان دا بگۆڕدرێ، هەربۆیەش پێویستە بەرزترین ئاست و ئاستی مامناوەند و ئاستە مەبەستەکانی دیکەش لەبەرچاو بگیردرێ. ئەم بابەتە دەکرێ لە رێگای دیاریکردنی ژمارەی ئاستەکان لە قووڵایی بەش و نێونجی ژمارەی ئاستەکانی بۆ رێکخراو بە شێوەیەکی کۆ (گشتی) بکرێ.[3]

---

١ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ب، و. ك.

٢ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ب، و. ك.

٣ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ب، و. ك.

پێوەرەکانی دابەشکردن بە پێی جوگرافیا

دابەشکردن بە پێی شوێن و ناوچە جوگرافییەکان بەو واتایەیە کە کۆمەڵێك ئاسانکاری جیاواز لە رەهەندی جوگرافی، مەودای نێوان ئاسانکارییەکان و پسپۆڕی کارمەندەکان لە نێوان شوێنەکان دا لەخۆ دەگرێ. هەڵبەت دەبێ ئەم پێوەرە، تەنیا و تەنیا ژمارەی شوێنە جوگرافیاییەکان لە رێکخراوەکان دا نەگرێتەوە، بەڵکوو مەودای شوێنە جوگرافییەکان تا ناوەندی سەرەکی رێکخراو و ژمارەی ئەو کەسانەی لەو شوێنە جیاوازانەدا بە بەراورد لەگەڵ ژمارەی ناوەندەکانیش لەخۆ بگرێ.[٤] ئەم پێوەرانە باس لەوە دەکەن کە وێڕای زۆرتربوونی مەودای یەکەیەکی سەربەخۆ لە ناوەندی سەرەکی و پەیوەندی کارمەندەکان لە هەر کام لەم یەکە جیاوازانەدا، ئاڵۆزییش زۆرتر دەبێ.

کارایی پێوەری ئاڵۆزی

لەم بەشەدا پرسیارنامەیەك بۆ رێنوێنی کردنی بەڕێوەبەران لە پڕاکتیك دا بۆ هەڵسەنگاندنی ئاڵۆزی دەخەینەڕوو کە لە کۆتایی ئەم پرسیارنامەیەدا خشتەیەك بۆ نمرەدانانی پرسیارەکان دانراوە. خشتەی ١ — ب حەوت پرسیاری تێدایە. وڵامەکان دەتوانێ یارمەتییەکی باشت بدا بۆ وەدیهێنانی عەقلانی و ماقووڵانەی ئاڵۆزی رێکخراوێك. هەر چەند دەرەجەکە زۆرتر بێ، ئاڵۆزیش پترە.

---

٤ . بڕوانە کۆتایی کتێب، بەشی سەرچاوەکانی پاشکۆی ب، و. ك.

به پێی کارکردی هەر پرسیارێك لە ڕێکخراوەکەی خۆتان دا، بازنەیەك بە دەوری وەڵامی درووست دا بکێشنەوە.

١. چەند ناو و نیشانی جۆراوجۆری پیشەییتان هەیە؟

ا: زۆر کەم ج: مامناوەند هـ: زۆر زۆر

ب: کەم د: زۆر

٢. ڕێژەی ئەو کارمەندانەی کە بڕوانامەی خوێندنی بەرزیان هەیە یان کەسانێك کە چەند ساڵێك ڕاهێندراون و خولی تایبەتیان بینیوە چەندە؟

ئا: ١٠٪ - ٠ ج: ٥٠٪ - ٢١ هـ: ١٠٠٪ - ٧٦

ب: ٢٠ — ١١ د: ٧٥ — ٥١

٣. چەند ئاستی ستوونی بەڕێوەبەرانی بەرز لە کارمەندەکان لە قووڵاترین بەشی ڕێکخراو جیا دەکەنەوە؟

ا: ١ تا ٢ ج: ٦ تا ٨ هـ: پتر لە ١٢

ب: ٣ تا ٥ د: ٩ تا ١٢

٤. نێونجی ژمارەی ئاستەکانی ڕێکخراو وەکو کۆیەکی گشتی چەند دانەیە؟

ا: ١ تا ٢ ج: ٦ تا ٨ هـ: پتر لە ١٢

ب: ٣ تا ٥ د: ٩ تا ١٢

٥. ڕێژەی ژمارەی شوێنە جوگرافییەکان کە لە ناوەندی سەرەکی ڕێکخراو جیان بە پێی ژمارەی کارمەندەکان چەندە؟

ا: ١ تا ٢ ج: ٦ تا ١٥ هـ: پتر لە ٣٠

ب: ٣ تا ٥ د: ١٦ تا ٣٠

٦. نێونجی مەودای یەکەکان لە ناوەند و بنکەی سەرەکی ڕێکخراو چەندە مایل دوورە؟

ا: کەمتر لە ١٠ مایل ج: ١٠١ مایل تا ٥٠٠ مایل هـ: پتر لە ٣٥٠٠ مایل

ب: ١١ تا ١٠٠ مایل د: ٥٠١ تا ٣٥٠٠ مایل

٧. ڕێژەی سەقامگیرکردنی هێزی کار لە یەکەکان دا بۆ کۆی گشتی هێزی کاری

<table>
<tr><td>ڕێکخراوەیی چەندەیە؟
ا: کەمتر لە ١٠٪ ج: ٢٦ تا ٦٠٪ ه: پتر لە ٩٠٪
ب: ١١ تا ٢٥٪ د: ٦١ تا ٩٠٪</td></tr>
<tr><td>نمرە یان بەهادانان: دەرەجە بۆ هەر وڵامێك بریتیە لە:
١ = ا، ٢ = ب، ٣ = ج، ٤ = د، ٥ = ه. دەرەجەکان پێکەوە کۆ دەکرێنەوە، کۆی گشتی نمرەکان دەبێتە کۆی گشتی ڕێژەی ئاڵۆزی (ئەوپەڕ یان دەرەجەی بەرز ٣٥)</td></tr>
</table>

خشتەی ١ – ب: پرسیارنامەی ئاڵۆزی

دەبێ دوو خاڵی گرنگ سەرنجیان بدرێتێ. یەکەم ئەوە کە دەرەنجامی وەدەستهاتوو جۆرێك گریمانە و ئەگەرە. کەواتە، ئەم پرسیارنامەیە ئامرازێکی ورد و درووستی پێوان نیە. ئەوە بەو واتایەیە کە تەنیا پێوەرێکی ڕێژەیی لە سێ توخمی پێکهێنەری ئاڵۆزیتان دەداتە دەست. دووەم دەرەنجامی وەدەستهاتوو پێوەرێکی ڕەها نیە، بەڵکوو ڕێژەییە.

فەرمی بوون

بە پێی کارکردی هەر پرسیارێك لە ڕێکخراودا وڵامی درووست هەڵبژێرن.

١. کام پیشانە پێویستیان بە شیکردنەوە هەیە؟

ا: تەنیا کارمەندەکانی بەشی چالاکی (کارکردن)

ب: تەنیا کارمەندەکانی چالاکی و سەرپەرشتیاران

ج: هەموو کارمەندەکان، بۆ نموونە بەڕێوەبەرە بەرزەکان

د: کارمەندەکانی بەشی چالاکی، سەرپەرشتیار و کارمەندەکانی بەڕێوەبەری ناوەندی

ه: کارمەندەکانی بەشی چالاکی، سەرپەرشتیاران، بەڕێوەبەرانی ناوەندی و بەرز

٢. لە شوێنێك دا کە شیکردنەوەی پیشەیی هەیە، تا چ رادەیەك بە وردبینییەوە کارمەندەکان کۆنترۆڵ دەکرێن بۆ ئەوەی بە پێی کارکردە ستانداردەکانی پیشە لێیان دڵنیا بین؟

ا: زۆر کەم

ب: تاڕادەیەکی زۆر

ج: تا ئاستێکی نێونجی

ج: زۆر کەم

ه: هیچ

٣. تا رادەیەك کارمەندەکان دەتوانن لە بنەما ستانداردەکان لادەن؟

ئا: تا رادەیەکی یەکجار زۆر

ب: تاڕادەیەکی زۆر

ج: تارادەیەکی ناوەندی

د: زۆر کەم

هـ: هیچ

٤. لە سەدا چەندی کارمەندەکانی بەڕێوەبردن بۆ جێ بە جێ کردنی پیشەکانیان دەستووری کار و ڕێنماییەکانی کاریان بە نووسراو پێیە؟

ئا: ٢٠٪ - ٠

ب: ٤٠٪ - ٢١

ج: ٦٠٪ - ٤١

د: ٨٠٪ - ٦١

هـ: ١٠٠٪ - ٨١

٥. کارمەندە نا کارگێڕییەکانی خاوەن شێواز و ڕێنماییەکانی کارکردن بە نووسراو، تا چ ڕادەیەك ئەو ڕێنمایی و ڕێ و شوێنانە ڕەچاو دەکەن؟

ا: هیچ

ب: کەم

ج: ناوەندی

د: زۆر

هـ: زۆر زۆر

٦. تا چ ڕادەیەك سەرپەرشتیاران و بەڕێوەبەرانی ناوەندی لە کاتی دەرکردنی بڕیارەکانی جیاواز لە یاساکان و ڕێنماییەکان و ڕێبازەکان کەڵك لە شێوازی نووسراو وەردەگرن؟

ا: زۆر

ب: یەکجار زۆر

ج: نێونج

د: کەم

هـ: هیچ

٧. بە پێی ڕێژەی لە سەدی یاسا و ڕێساکانی نێوخۆی ڕێکخراوەکە چەندیان نووسراون؟

ئا: ٢٠٪ - ٠

ب: ٤٠٪ - ٢١ ج: ٦٠٪ - ٤١ د: ٨٠٪ - ٦١ هـ: ١٠٠٪ - ٨١
دانانی دەرەجە: دەرەجە بۆ هەر وڵامێك بریتیە لە: ١= ئا، ٢ = ب، ٣=ج، ٤=د، ٥=د، دەرەجەکان کۆ دەکرێنەوە. کۆی گشتی دەرەجەکان رادەی فەرمی بوون لە رێکخراوێك دا دەردەخا. (بەرزترین دەرەجە ٣٥)

خشتەی ٢ – ب: پرسیارنامەی فەرمی کردن

خشتەی ٢ — ب، پرسیارنامەیەکە حەوت پرسیار لە خۆ دەگرێ کە وڵامدانەوەیان دەتوانێ گریمانەیەکی ماقووڵ لە ئاستی فەرمی بوون لە یەکە یان رێکخراوێك دا دەخاتەڕوو. توخمە سەرەکییەکانی فەرمی بوون بریتین لە: ئاست و سنووری دیاریکردنی شیکردنەوەی پیشە و رێوشوێنەکان، رادەی سەرپەرشتیاری، رادەی ئازادی کار و کردەوە بۆ بەردەست و بەڕێوەبەران، ئاستی ستانداردکردنی کار و رادەی رێوشوێنە پێویستەکان و جێ بە جێ کردنیان لە کاردا.

پرسیارنامەی پێوانی هەڵسەنگاندن، ئاستە رێکخراوەییەکان لە هیرارکی دا دابەش دەکا. لە لایەنی پێناسەییەوە، کارمەندەکانی چالاکی بریتی دەبن لە پێرسۆنێلی ناکارگێڕ و بێ سەرپەرشتیاری و سەرپەرشتیاری چالاکییەکان کەسانێکن کە راستەوخۆ کۆنترۆڵ و چاوەدێری چالاکییەکان دەکەن.

ناوەندێتی

هەر وەك خشتەكانی پێشوو، خشتەی **٣** — ب، پرسیارنامەیەك نیشان دەدا كە بە پێی ئەو دەتوانی هەڵسەنگاندنێكی ڕێژەیی لە سەر ئاستی ناوەندێتیی ڕێكخراو بكەی.

بە پێی گونجانی كاركردی هەر پرسیارێك لە ڕێكخراودا، وڵامی ڕاست هەڵبژێرە.

١. لە كۆكردنەوەی زانیارییەكان بۆ دەركردنی بڕیارەكان، بەڕێوەبەری بەرز تا چ ڕادەیەك بەشداری ڕاستەوخۆی هەیە؟

ا: هیچ

ب: كەم

ج: نێونجی

د: زۆر

ه: یەكجار زۆر

٢. تا چ ڕادەیەك بەڕێوەبەری بەرز لە شیكردنەوەی زانیارییەكان دا بەشداری و ڕاوێژی ڕاستەوخۆی هەیە؟

ا: ٢٠٪ - ٠

ب: ٤٠٪ - ٢١

ج: ٦٠٪ - ٤١

د: ٨٠٪ - ٦١

ه: ١٠٠٪ - ٨١

٣. تا چ ڕادەیەك بەڕێوەبەری بەرز ڕاستەوخۆ كۆنترۆڵ و چاوەدێری جێ بە جێ بوونی بڕیارەكان دەكا؟

ا: ٢٠٪ - ٠

ب: ٢١٪ - ٤٠

ج: ٦٠٪ - ٤١

د: ٨٠٪ - ٦١

هـ: ١٠٠٪ - ٨١

بۆ پرسیارەکانی ٤ تا ١٠، کەڵك لەم وڵامانەی خوارەوە وەرگرن.

ا: یەکجار زۆر

ب: زۆر

ج: ناوەندی

د: کەم

هـ: هیچ

٤ — ١٠ سەرپەرشتیاری بەشی جێ بە جێ کردن تا چ رادەیەك دەتوانێ سەبارەت بەم بابەتانەی خوارەوە سوود لە بۆچوونی خۆی وەربگرێ؟

٤. دانانی بوودجەی یەکە؟

٥. دیاریکردنی چۆنیەتی کارکردی یەکەی خود کە هەڵسەنگاندنی بۆ دەکرێ؟

٦. دامەزراندن و دەرکردنی کارمەندەکان؟

٧. پاداشت کردنی کارمەندەکان (بۆ نموونە زۆرترکردنی مووچە، بەرزکردنەوە و...)؟

٨. کڕینی ئامێر و سەرچاوەکانی پێویست؟

٩. دارشتن و دانانی پرۆژە یان بەرنامەی نوێ؟

١٠. بە چ شێوەیەك دەبێ پرسە تایبەتییەکانی کاری چارەسەر بکرێن؟

دەرەجە دانان: دەرەجە بۆ هەر وڵامی هەر پرسیارێك بریتیە لە:

١ = ا، ٢ =ب، ٣=ج، ٤=د، ٥=هـ. دەرەجەکان کۆ دەکرێنەوە، کۆی گشتی دەرەجەکان رێژەی فەرمی بوون دەردەخەن. (بەرزترین دەرەجە ٥٠)

خشتەی ٣ — ب: پرسیارنامەی ناوەندێتی

بۆ شیکردنەوەی چۆنیەتی کەڵك وەرگرتن لەم پرسیارنامەیە، ئیزن بفەرموون، دوو ڕێکخراو، زانکۆ کە توێژینەوە دەکا و بەندیخانەیەك پێکەوە بەراورد بکەین. زانکۆ دەبێ چڕ نەبۆوە بێ (ناناوەندی). بڕیارەکان سەبارەت بە دامەزراندن، دەرکردن، بەرزکردنەوە، کارکردەکان و ئامانجەکان لە ئاستەکان بەشی دا، لە لایەن ئەندامانی لیژنەی زانستییەوە دەربکرێن. کۆمەڵە زانستییەکان لە زانکۆیەك دا سەربەخۆیی و دەسەڵاتێکی زۆریان هەیە. وەك ڕێکخراوێکی تەکنیکی، بابەتە پەیوەندیدارەکان بە ڕاهێنان و توێژینەوە بە گشتی لە لایەن ئەندامانی لیژنەی زانستییەوە چاوەدێری و کۆنترۆڵ دەکرێن. تەنانەت سەرۆك بەشەکانیش لە کۆبوونەوەکان دا لە یەك دەنگ زیاتریان نیە.

دەرەجەی ١٢ تا ١٥ (لە ٢٠) بۆ ئەم ڕێکخراوانە نمرەیەکی گونجاوە. هێندێك بڕیار (کە زۆر تایبەتی و کاریگەرن) بە شێوەی چڕ دەردەکرێن. کۆمەڵێك بابەتی وەك: درووستکردنی کەشی سێنی زانکۆ، پێشبینیەکانی داهاتووی ناونووسی خوێندکاران و بابەتی لەجۆرە لە لایەن بەڕێوەبەرانی بەرزەوە دەدرێن.

شی و شرۆڤەکردنی بەندیخانە دەریدەخا کە نێوەڕۆکی بڕیاردانی ئەو بە تەواوی جیاوازە. بەرپرسی گشتی بەندیخانە و جێگرەکانی تاڕادەیەك چاوەدێری و کۆنترۆڵی گشتی دەکەن. بە بێ سەرنجدان بە جۆری بڕیار، دەسەڵاتی دەرکردنی بە دەست بەرپرسە. بۆ وێنە، نیگابانەکان لە دەرکردنی بڕیارەکان دا هیچ بەشداری و هاوبەشیەکیان نیە و تەنانەت ئەوانەش کە بڕیارەکان بە شێوەیەکی ڕاستەوخۆ کاریگەری لە سەر کارەکەیان دادەنێن، هیچ ڕۆڵ و کاریگەرییەکیان لە سەر بڕیارەکان نیە.

پرسیار بۆ باس و لێدوان

١ — ئەو پرسیارنامانەی خرانەڕوو، کۆمەڵێك پێوەری کەم و خێرا لە ئاڵۆزی، فەرمی بوون و ناوەندێتی بە دەستەوە دەدەن. لە ڕوانگەی توێژەرێکەوە، دەتوانی چ ڕەخنەیەك لەم پێوەرانە بگری؟

٢ — لانیکەمی ئەو زانیارییانەی کە تۆ بۆ هەڵسەنگاندنی ڕادەی (ا) ئاڵۆزی (ب) فەرمی بوون (ج) ناوەندێتی ڕێکخراو، پێویستتە شی بکەوە.

٣ — "داهاتەکانی ڕێکخراوێك یان بوودجە و ڕادەی ئاڵۆزی، پەیوەندییەکی زۆریان پێکەوە هەیە". ئایا لەگەڵ ئەو قسەدا هاوڕای یان نا؟ بەڵگەی بۆ بێنەوە.

٤ — بە چ شێوەیەك دەتوانی پێوەرە گشتییەکانی فەرمی بوونی ڕێکخراوێك باس بکەی، لە کاتێك کە دەرەجەکانی یەکەیەکی نێوخۆی ڕێکخراوێك تا چ ڕادەیەك پێکەوە جیاوازی و ناکۆکییان هەیە.

٥ — "ڕێکخراوی بە تەواو مانا ئاڵۆز و چڕبۆوە بوونی نیە، ئاڵۆزی و ناوەندێتی تەنیا و تەنیا شوێنی پەیوەندیداری هێڵێکن. شێوەی درووست ئەوەیە کە ڕەهەندەکانی بونیادی ڕێکخراوەیی بە پانتایی یان دەرەجەکان لەبەرچاو بگرین". لەم پەیوەندییەدا باسێك پێشکەش بکە.

٦ — وای دانێ ڕێکخراوەکان بە پیی تایبەتمەندی پۆستە ڕێکخراوەکان مووچە دەدەن بە کارمەندەکانیان، لە حاڵێك دا ئەگەر کۆی گشتی مووچە بە لێهاتووترین کارمەندی ڕێکخراو وەك پێوەرێك بۆ ناوەندێتی لەبەرچاو بگرین، بەمشێوەیە کە ئەگەر ئەم ڕێژەیە بەرز بێ بڕیاردان ناوەندی و چڕبۆوە بووە و بە پێچەوانەکەشی ناوەندرەتێن و ناناوەندی بووە، تۆ لەمبارەوە دەڵێیی چی؟ ڕوونی بکەوە.

پەراوێزەکان (سەرچاوەکان)

پەراوێزی باسی یەکەم

1. John R. Kimberly, "The Life Cycle Analogy and the Study of Organizations: Introduction," in J. R. Kimberly and R. H. Miles, eds., The Organizational Life Cycle (San Francisco: Josses-Bass, 1980), pp. 6-9.

2. This section adapted from Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York: John Wiley, 1978), pp. 23 – 30.

3. Adapted from Kim S. Cameron and David A. Whitten, "Models of the Organization Life Cycle: Applications to Higher Education, "Research in Higher Education, June 1983, pp. 211-24.

4. Ann M. Morrison, "Apple Bites back," Fortune, February 20, 1984, pp. 86-100.

پەراوێزی باسی دووەم

1. Amite Etienne, Modern Organizations (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, 1964), p. 8.

2. Jeffrey Pfeiffer, "Usefulness of the Concept," in Goodman, et al., Organizational Effectiveness, p. 139; and H. Kaufman, Are Government Organizations immortal? (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1976).

3. John P. Campbell, "on the Nature of Organizational Effectiveness," in Goodman, et al., Organizational Effectiveness. P. 15.

4. Cowbell, "On the Nature of Organizational Effectiveness," p.26.

5. Charles K. Mariner, "The Problem of Organizational Purpose" Sociological Quarterly, spring 1965, pp. 139 – 46.

6. Karl Weick, the Social Psycho of Organizational Purpose, "Sociological Quarterly, spring 1965, pp. 139-46.

7. Warriner, "problem of Organizational Purpose," p. 140.

8. Ephraim Yuchtman and Stanley E. Seashore, "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, "American Socilogical Review, December 1967, pp. 891-903.

9. Stanley E. Seashore and Ephraim Yuchtman, "Factorial Analysis of Organizational Performance," Administrative Science Quarterly, December 1967, pp. 377-95.

10. Jackson Martindell, The Scientific Appraisal of Management (New York: Harper & Row, 1962).

11. Jeffrey Pfeffer ann Gerald Salancik, The External Control of Organizations (New York: Harper & Raw, 1978).

12. See, for example, Robert E. Quinn and John Rohrbaugh," A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, "Public Productivity Review, no. 5, 1981, pp. 122-40; and Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis," Management Science, March 1983, pp. 363-77.

13. Quinn and Bohrbaugh, "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness," p. 138.

14. Kim S. Cameron and David A. Whetten, "perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles, "Administrative Science Quarterly, December 1981, pp. 525-44; and Robert E. Quinn and Kim S. Cameron," Organizational life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Perliminary Evidence, Management Science, January 1983. pp. 33-51.

پەراوێزی باسی سێیەم



1. For a critique of the methodology by which complexity, formalization, and centralion have come to dominate the definitions of major structural deimensions and for presentation of an alternative approach, see Richard Blackburn and L. Cummings "Cognitions of work Unit Structure," Academy of Management Journal, December 1982, pp. 386 – 54.

2. Bernard C. Reimann, "Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence, "Academy of Management Journal, December 1974. pp. 693-708.

3. Ibid.

4. Jerald Hage, "An Axiomatic Theory of Organizations," Administrative Science Quarterly, December 1965, pp. 289-230.

5. James D. Thompson, Organizations in Action (New York: McGrew – Hill, 1967).

6. Reimann, "Dimensions of Structure".

7. Jerald Hage and Michael Aiken, "Relationship of Centralization to Other Structural properties, "Administrative Science Quarterly, june 1967, pp. 79-80.

8. Reimann, "Dimensions of Structure."

9. Max Weber, The Theory of Social and Economic Organizations, ed. Talcott Parsons, and trans. A. M. Henderson and Talcott Parsons (New York: Free Press, 1947).

10. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, Organization and Environment (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Adminirtration, Harvard University 1967).

11. Reimann, "Dimensions of Structure,"

12. Lawrence and Lorsch, Organization and Environment.

13. Charles Perrow, Organization Analysis: A Sociological Wiew (Belmont, Calif,: Wadsworth, 1970).

14. Richard H. Hall, "Professionalization and Bureaucratization, "American Sociological Review, February 1968, pp. 82-104.

15. William G. Ouchi and John B. Dowling, "Defining the Span of Control," Administrative Science Quarterly, September 1974, pp. 357-65.

16. Hage, "Axiomatic Theory of Organizations,"

17. Reimann, "Dimensions of Structure."

18. Hage, "Axiomatic Theory of Organizations."

19. Reimann, "Dimensions of Structure."

20. Adam Smith, An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 4th ed. Edward Cannan (London: Methumen, 1925). Published originally in 1776.

21. Harold Koontz, "Making Theory Operational: The Span of Management," Journal of Management Studies, October 1966, p. 229.

22. Lyman W. Porter and E. E. Lawler, Õ, "properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior, "Psychological Bulletin, July 1965, pp.

23. John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr., " Relation of Organization and Structure to job Satisfaction, Anxiety – Stress, and Performance, "Administrative Science Quarterly, June 1975, pp. 272-80.

24. Richard H. Hall, Organizations: Structure and Process, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, 1982)p. 84.

25. Ibid.

26. Ibid., p. 90.

27. D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner, "Dimensions of Organization Structure," Administrative Science Quarterly, June 1968. p. 75.

28. Hage and Aiken, "Relationship of Centralization to Other Structural Properties," p. 79.

29. Johannes Pennings, "management of Organization Structure: A Methodological Note," American Journal of Sociology, November 1973, pp. 686 – 704; and Eric J. Walton, The Comparison of Measures of Organization Structure," Academy of Management Review January 1981. pp. 155 – 160.

30. Henry Mintzberg, The Structuring of Organizations (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, 1979), pp. 91- 92.

31. Charles Perrow, Complex Organizations: A Critical Essay (Glenview, Ill,: Scott, Foresman, 1972)p. 27.

32. Charles Perrow, "Is Business Really Changing?," Organization Dynamics, Summer 1973, p. 40.

33. Perrow, Complex Organizations, P. 101.

34. Ibid,. p. 100.

35. See, for Example, Pugh et al. "Dimensions of Organization Structure," pp. 65- 105; Christopher R. Hinings and Gloria L.Lee, "Dimensions of Organization Structure and Their Context: A Replication, "Sociology, January 1971, pp. 83 – 93; John Child, "Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study," Malcolm Warner, "Structure of Organizations on Occupational Interest Associations, "Human Relations, July 1974, pp. 721 – 38.

36. See, for example, Jerald Hage, "Axiomatic Theory of Organizations," pp. 289 – 320.

37. T. T. Paterson, Management Theory (London: Business Publications, 1969), p. 150.

38. Graham T. Allison, Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis (Boston: Little, Brown, 1971). pp.141– 42.

39. Henry Mintzberg, The Structuring of Organizations (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, 1979), p. 189.

40. Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 3rd ed, (New York: Free Press, 1976), p. 294.

41. See, for example, Hage and Aiken, "Relationship of Centralization to Other Structural Properties," pp. 72 – 91; and Child, "Organization Structure and Strategies of Control," pp. 163 – 177.

42. Pugh et al. "Dimensionsof Organization Structure," pp. 65 – 105.

43. Child, "Organization Structure and Strategies of Control."

پەراوێزی باسی چوارەم

1. Joseph McGuire, Theories of Business Behavior (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, 1964), p. 47.

2. Peter F. Crucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Harper & Row, !974), pp. 523 – 24.

3. Henry L. Tosi, Theories of Organization, 2nd ed. (New York: John Woley, 1984), p. 39.

4. Alferd D. Chandler, Jr., Strategy and Structure: Chapters in the Histiry of the Industrial Enterprise (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962), p. 13.

5. Henry Mintzberg, "Research in Strategy – Making," Proceedings of the Academy of Management, 32nd meeting (Minneapolis, 1972)pp. 90 – 94.

6. Chandler, Strategy and Structure.

7. Ibid, p. 15.

8. Ibid, p. 16.

9. Stopford, "Growth and Organizational Change"; and Richard P. Rumelt, "Strategy, Structure, and Economic Performance," Graduate School of Business Administration, Harvard University, k 1974.

10. Leonard Wrigley, "Divisional Autinimy and Diversification," D. B. A. dissertation Harvard Busuness School. 1970.

11. John B. Minet, Theories of Organizational Structure and Process (Chicago: Dryden Press, 1982), p. 315.

12. Raymond E. Miles and Charles C. Snow, Organizational Strategy, Structure, and Process (New York: McGraw – Hill, 1978).

13. Raymond E. Miles, Chales C. Snow, Alan D. Meyer, and Henry J. Coleman, Jr., "Organizational Strategy, Structure, and Process," Academy of Management Review, July 1978, p. 553.

14. Miner, Organizational Structure and Process, p. 316.

15. Gareth P. Dyas and Heinz T. Thanheiser, The Emerging Europeam Enterprise: Strategy and Structure in French and German Industry (Boulder, Colo.: Westview press 1976); and Lawrence G. Franko, The Europen Multinationals: A Renewed Challenge to American and British Big Business (Stamford, Conn.: Greylock, 1976).

16. Robert A. Pitts, "The Strategy - Structure Relationship: AN Exploration into Cauality, "Working paper, Pennsylvania State University, 1979.

17. Raymond E. Miles and Charles C. Snow, "Toward a Synthesis in Organization Theory," in M. Jelinek, J.A.Literer, ans R. E. Miles. Eds., Organizations by Design Theory and Practice (Plano, Texas: Business Publications, !981), pp. 548 – 50.

18. Ibid., p. 549.

پەراوێزی باسی شەشەم

1. Joan Woodward, Industrial Organization: Theory and Practice (London: Oxford University Press, 1965).

2. Edward Harvey, "Technology and the Strategies of Organizations, "American Sociological Review, April 1968, pp. 247 – 59.

3. William L. Zwerman, New perspectives of Organization Theory (Westport, Conn.: Greenwood Publishing, 1970).

4. See, for example, Lex Donaldson, "Woodward Technology, Organization Structure and performance - - A Critique of the Universal Generalization, Journal of Management Studies, October 1976, pp. 225 - 73.

5. Charles Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organization," American Sociological Review, April 1967, pp. 194 – 208.

6. Ibid.

7. Karl Management, "Technology and Organizational Differentiation: A Field Study of management Corporation, "Doctoral dissertation, University of Wiscocsin, Madison, 1970.

8. Jerald Hage and Michael Aiken, "Routine Technology, Social Structure, and Organization Goals," Administrative Science Quarterly, September 1969, pp. 366 – 77.

9. Andrew H. Van de and Anre L. Dolbecq, "A Task Contingent Model of weork – Unit Structure," Administrative Science Quarterly, June 1974, pp. 183 – 97.

10. See, for Example, Lawrence Mohe, "Operations Technology and Organizational Structure," Administrative Science Quarterly, December 1971, pp. 444- 59.

11. Jams D. Thompson, Organizational in Action (New York: McGraw – Hill, 1967.)

12. Ibid., p. 17.

13. Thomas A. Mahoney and Peter J. Frost. "The Role of Technology in Models of Organizational Effectiveness", Organizational Behavior and Human Performance February 1974. pp. 122 – 38.

14. Raymond E. Miles and Charles C. Snow, "Toward a Synthesis in Organizational Theory," in M. Jelinek, J. A. Litterer, and R. E. Mile, Organizational by Design: Theory and Practice (Plano, Texas: Business Publications, 1981), pp. 549 – 51.

15. See, for Example, David J. Hickson, D. S. Pugh, and Diann C. Pheysey, "Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal,: Administrative Science Quarterly, September 1979, pp. 378p 97.

16. Ibid, and D. S. Pugh, D. K. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner, "The Context of Organizational Structures," Administrative Science Quarterly, March 1969, pp. 91-114.

17. Hichson et al., "Operations Technology."

18. Donald Gerwin, "Relationships between Structure and Technology at the Organization and Job Levels," Journal of Management Studies, February 1979, p. 71.

19. Ibid.

20. Ibid.

21. Peter Mills and Dennis J. Moberg , "Perspectives on the Technology of Service Organization," Academy of Management Review, July 1982, pp. 476 – 78.

22. Hage and Aiken, "Routine Technology," pp. 366 -77.

23. See, for example, Stanley H. Udy, Jr., Organizational of Work (New Haven, Conn: HRAF Press, 1959); Hickson et al., "Operations Technology," and Raymond G. Hunt. "Technology and Organization," Academy of Management Journal, September 1970. pp. 235 -52.

24. gerwin, "Relationships Between Structure and Technology".

25. Hage and Aiken, "Routine Technology".

26. Andrew Van de Ven, Andre Delbecq, and Richard Koenig, Jr., "Determinants of Coordination Modes Within Organization, "American Sociological Review, April 1976, pp. 322.- 38.

27. Jerald Hage and Michael Aiken, "Relationship of Centralization to Other Structural Properties, "Administrative Science Quarterly, June 1967, pp. 72 – 92.

پەراوێزی باسی حەوتەم

1. C. W. Churchman, The System Approach (New York: Dell, 1968), p. 36.

2. Robert H. Miles, Mscro Organization Behavior (Santa Monica, Clif,: Goodyear publishing, 1980), p. 195.

3. James D. Thompson, Organization in Action (New York: McGraw Hill, 1967), p. 27.

4. H. Kirk Downey, Don Helleiegel, and John W. Shoum, J.r., "Environmental Uncertainly: The Construct and Its Application, "Administrative Science Quarterly, December 1975, pp. 613 – 29.

5. William H. Starbuck, "Organization and Their Environments," in Marvin D. Dunette, ed., Handbook of Industrial Organizational Psychology (Chicago: Rand Mcnally, 1976), p. 1080.

6. William R. Dill, "Encironment as an Influence on Managerial Autonomy Administrative Science Quarterly, March 1958, pp. 409-43.

7. Tom Burns and G. M. Stalker, The Management of Innovation (London: Tavistock, 1961).

8. See Henry Mintzerg, The Structuring of Organizations (Enghewood Cliffs, N. J.: Perntice - Hall, 1979)pp. 270 – 72.

9. Fred E. Emery and Eric L. Trist, "The Causal Tausal Texture of Organizational Environments", Human Pelatinos, Feruary 1965, pp. 21 – 32.

10. Paul Lawrence and Jay W. Lorsch, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration (Boston: Division of Research, Harvard Business Scholl, 1967).

11. See, for example, Henry L. Tosi, Ramon J. Aldag, and Ronald G. Storey, "On the measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Subscale, "Administrative Science Quarterly, March 1973, pp. 27 – 36 and H. Kirk Downey and John W. Slocum, Jr. "Uncertainty: Measurs, Research and Sources of Variation, "Academy of Management Journal, September 1975, pp. 265 –78.

12. Robert B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty, "Administrative Science Quarterly, September 1972, pp. 313-27.

13. Ibid., p. 325.

14. Karl E. Wdick, The Social Psychology of Organization (Reading, Mass.: Addison – Wesley, 1969).

15. Jeffry Pfeffer, Organizational Design (Arlington Heights, Ill.: AHM Publishing, 1978), p. 133.

16. Ibid.

17. Herbert A. Simon, The Science of Management Decision, rev, ed. (Englewood) Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, 1977), pp. 100- 101.

18. John Child, "Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategies Choice, "Sociology, January 1972, pp. 1 – 22.

19. Michael T. Hannan and John H. G Freeman, "The population Ecology of Organizations, "American Journal of Sociology, March 1977, pp. 929 – 64; and Howard E. Aldrich, Organizations and Environments (Englewood Cliffs, N, J.: Prentice – Hall, 1979).

20. Charles perrow, Complex Organizations: A Critical Essay, 2nd ed, (Gelnview, Ill.: Scott, Foresman, 1979), pp. 237 – 43; Andrew H. Van de Ven, "Review of Organizations and Environments by H. E. Aldrich," Administrative Science Quarterly, June 1979, pp. 320 – 26; wai Fong foo, John C. Oliga, and Anthony G. Puxty, "The Population Ecology Model and Management Action, "Journal of Enterprise Management, June 1981, pp. 317- 25 and Amos H. Hawley, "Human Ecology: Persistence and Change," American Behavioral Scientist, January February 1981, pp. 423 – 44.

21. David Jacobs, "Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations, "Administrative Science Quarterly, March 1974, pp. 45 – 59.

22. Mintzberg, Structuring of Organizations, p. 272.

23. Anant R. Negandhi and Bernard C. Reimann, "Task Environment, Decentralization and Organizational Effectiveness, "Human Relations, April 1973, pp. 203 – 24.

24. Mintzberg, Structuring of Organizations, pp. 273 – 76.

25. Ibid., pp. 282 – 58; and Edward F. McDonough Ill and Richard Leifer, "Using Simultaneous Structures to Cope with Uncertainty, "Academy of Management Hournal, December 1983, pp. 272 – 35.

26. Mingzberg,. Structuring of Organizations, pp. 281- 82.

پەراوێزی باسی هەشتەم

1. Jeffer D. Ford and John W. Slocum, Jr., "Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations," Academy of Management Review, October 1977, pp. 561 – 75.

2. John Child, "Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic, Choice, "Sociology, January 1972, pp. 1-22; and Derek S. Pugh, "The Management of Organization Structure: Does Context Determine Form?" Organization Dynamics, Spring 1973, pp. 19 – 34.

3. Child, "Organization Structure, Environment, and Performance."

4. Ibid.

5. Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 3rd ed. (New York: Free press 1976).

6. Paul Hirsch, "Organizational Effectiveness and the Institutional," Administrative Science Quarterly, September 1975 pp. 327 – 44.

7. Howard E. Aldich, Organizations and Environments, (Englewood Cliffs, N, J.: Prentice – Hall, 1979), pp. 149 – 59.

8. James G. March, "The Technology of Foolishness," in j. G. March and J. P. Olsen, Ambiguity and Choice in Organizations (Bergen, Norway: Universitesforlaget, 1979), p. 71.

9. James G. March and Herbert A. Simon, Organizations (New York: John Wiley 1958).

10. Ibid., pp. 11-12.

11. Jeffery Pfeffer, "Power and Resource Allocation in Organization," in Barry M. Staw and Greald R. Salancik, eds., New Directions in Organizational Behavior(Chicago: St. Clair Press, 1977), p. 240.

12. Jeffrey Pfeffer, Power in Organizations (Marchfield, Mass: Pitman Publishing 1981), p. 4.

13. W. Graham Astley and Paremajit S. Sachdeva, "Structure Sources of Intra Organizational Power: A Theoretical Synthesis, "Academy of Management Review, January 1984, pp. 104- 113.

14. Jeffrey Pfeffer, "Power and Resource Allocation," pp. 248-49.

15. Ibid., p. 246.

16. Daniel J. Brass. "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization, "Administrative Science Quarterly, December 1984, pp. 518-39; and J. Richard Hackman, "power and Centrality in the Allocation of Resources in colleges and Universities, "Administrative Science Quarterly, March 1985, pp. 61-77.

17. Donald C. Hambrick, "Environment, Strategy, and Power Within Top Management Teams, "Administrative Science Quarterly, June, 1981, pp. 253-75; and M. A .Hitt, R. D. Ireland, and K. A. Palia, "Industrial Firms, Grand Strategy and Functional Importance: Moderating Effects of Technology and Uncertainty, "Academy of Management Juornal, June 1982, pp. 256-98.

18. Keith G. Provan and Geramain Boer, "Beyond Strategic Contingencies Theory Understanding Departmental Power in Organizations." Paper Presented at the Annual Academy of Management Conference. Boston, Mass., August 1984.

19. Hmabric, "Environment, Strategy, and Power."

20. Pffefer, "Power and Resource Allocation," p. 257.

21. pfeffer, Organizational Design, p. 225.

22. Ibid.

23. Barry M. Staw and E. Szwajkowski, "The Scarcity-Mujnificence Component of Organizational Environment and the Commission of Illegal Acts, "Administrative Science Quarterly, September 1975, pp. 345-54.

24. Richard M. Chert and James G. March, A, Behavioral Theory of the Firm (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963), p. 36.

25. L. J. Bourgeois III, "On the Measurement of Organizational Slack," Academy of Management Review, January 1981, p. 30.

26. Pfeffer, Organizational Design, p. 176.

27. Ibid., p. 14.

28. L. J. Borugeois III. Daniel W. McAllister and Terence R. Mitchell, "The Efects of Different Organization Environment upon Decisions about Organization Structure, "Academy of Management Journal, September 1978, pp. 508 – 14.

29. Pfeffer, Organizational Design, pp. 763-75.

30. Ibid., pp. 72-73.

پەراوێزی باسی نۆهەم

1. See, for example, Henry Mintzberg, Structure in Fives, Designing Effective Organization (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983).

2. Ibid., p. 157.

3. Mintzberg, Structuring of Organizations, p. 312.

4. Ibid., p. 308.

5. Mintzberg, Structure in Fives, pp. 160-61.

6. Mintzberg, Structure in Fives, p. 194.

7. Ibid., p. 217.

8. Mintzberg, Structuring of Organizations, pp. 397-98.

9. Mintzberg, Structure in Fives, p. 261.

10. Miller and Friesen, Organization: A Quantum View, p. 85.

11. Henry Mintzberg, "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design, "Management Science, March 1980, pp. 336-38.

12. Mitezberg, Structuring of Organizations, p. 449.

پەراوێزی باسی دەهەم

1. Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, ed., Talcott prasons, Iran., A, M. Henderson and Talcott prasons (New York: Kj. Free perss, 1947.)

2. Since Weber Write in German, What he said is subject to bias and errors when translated in to English. Interpretations of what Weber Actually meant by the term Bureaucracy have been the sbject of debate. See, for example, J. Cohen, L. Hazelrigg, and W. Pope, K "De-Parsonizing Weber: A Critique of parsons' Interpretation of Weber's Sociology, "American Sociological Review, April 1975, pp. 229-41; and R. M. Wess, "Weber on Bureaucracy: Management Consultant or Polotical Theorist? "Academy of Management Review, April 1983, pp. 242-48. However, our descritption currently represents the dominant interpretion.

3. Ibid. p. 337. (Author's emphasis)

4. The following discussion is adapted from Charles Perrow, Complex Organization: A Critial Essay (Glenviw, Ill.: Scot, Foresman, 1972). Pp. 8-44.

5. Cites in Perrow, Complex Organization, p. 37.

6. Ibid., p 59.

7. Robert K. Merton, "Bureaucracy Structure and personality, "Social Force, May 1940, pp. 560-68.

8. Philip Selznick, TV A and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organizations (Berkeley: University of California Press, 1949).

9. Alvin W. Gouldner, Patterns of Industrial Bureaucracy (New York: Free Press, 1945).

10. Victor Thompson, Modern Organizations (New York: Knopf, 1961).

11. Ibid., p. 154.

12. Merton, "Bureaucracy Structure and Personality."

13. George A. Miller, "Professionals in Bureaucracy, Alienation among industrial Scientist and Engineers, "American Sociological Review, October 1967 pp. 755-68.

14. See, for example, Chris Argyris Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual (New York: Harper & Row, 1957).

15. Warren G. Bennis, "The Coming Death of Bureaucracy, "Think, November- December 1966, pp. 30-35.

15.See Warren G. Bennis, "A Funny Thing Happened on the way to the Future," American Psychologist, July 1970, pp. 595-608; and "conversation: An Interview with Warren Bennis. "Organizational Dynamics, Winter 1974, pp. 50-66.

17. Robert D. Miewald "The Greatly Exaggerated Death of Bureaucracy, "California Management Review, Winter 1970, pp. 65-69. With permission.

18. Perrow, Complex Organizations, p. 5: and Howard E. Aldirch, Organizations and Environments (Englewood cliffs, N. J: Prentice – Hall, 1979), p. 9.

19. Perrow, Complex Organization, p. 7.

20. John Langton, "The Ecological Theory of Bureaucracy: The Case of Josiah Wdgwood and the British Pottery Industry, "Administrative Science Quarterly, September 1984, pp. 330-54.

21. Perrow, Complex, Organization, p. 175.

پەراوێزی باسی یازدەهەم

1. Stanley M. Davis and Paul R. Lawrence, Matrix (Reading, Mass: Addison – Wesley 1977) pp. 11-24.

2. William G. Ouchi, Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge (Boston: Addison – Wesley, 1981).

3. Nina Hatvany and Vladimir Pucik, "An Integrated Management System: Lessons from The Japanese Experience, "Academy of Management Review, July 1981, pp. 469-74.

4. Gifford Pinchot III, Intraperneuring (New York: Harper & Row, 1985).

5. David Rubinstein and Richard W. Woodman, "Spiderman and the Burman Raiders: Collateral Organization Theory in Action, "Journal of Applied Behavior Science, Vol. 20, 1980, pp. 1- 21.

6. "Here Come the Interapreneurs," Time, February 4, 1982, pp. 36-37.

7. As quoted in "Here the Intrapreners." P. 37.

8. Stephen P. Robbins, "The Theory Z Organization From a Power-Control Perspective, "California Management Review, January 1983, pp. 67-75.

9, "McClelland: An Advovate of Power," International Management, July 1975, p. 28.

10. See, for example, Alvin Toffler, Future Shock, (New York: Random House, 1970).

پەراوێزی باسی دوازدەهەم

1. Warren B. Brown and Dennis J. Moberg, Organization Theory and Management: A Marco Approach (New York: John Wiley, 1980), p. 136.

2. Adam Smith, An Inquiry in to the Nature and Causes of the Wealth of Nations, ath ed, Edward Cannan, ed. (London: Methuen, 1925). Originally Published in 1776.

3. Frederick W. Taylor, The Princoles of Scientific Management (New York: Har3per & Row, 1911).

4. Eric L. Trist and K. W. Bamforth, "Some Social and Psychology Consequencess of the Longwall Method of Coal-Getting, "Human Relations, January 1951, pp. 3-38.

5. Eric L. Trist, "The Sociotechnical Perspectives," in A. H. Van de Ven and W. F. Joyce, eds., Perspectives on Organization Design and Behavior (New York: John Wiley 1981).

6. J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survery, "Journal of Applied Psychology, April 1975, pp. 159 -70.

7. j. Richard Hackman, "Work Design," in J. R. Hackman and J.L. Suttle, eds., Improving Life at Work (Santa Monica, Calif: Goodyera Publishing, 1977), p. 129.

8. Ibid., pp. 136-40.

9. See, for example, Charles A. O'Reilly III, G. N. Rarlette, and J. R. Bloom," Percoptual Measures of Task Characterisics: The Biasing Effects of Differing Frams of Reference and Job Attitudes," Academy of Management Journal, March 1980, pp. 118-31; and Karlene H. Roberts and William Glick, "The Job Characteristics Approach to Task Design: A Critical Review," Journal of Applied Psychology, February 1981, pp. 193-217.

10. Jeffrey Pfeffer, Power in Organization (Marchfield, Mass: Pitmand Publishing 1981), pp. 272-73.

11.This Section has been influenced by Daniel Robey, Designing Organization: A Marco Perspectives (Homewood, III,: Richard D. Irwin, 1982), p. 306; George W, Bohlander, "Improving Quality – for Work Programs: Recognizing the Barriers, "MUS Business Topics, Spring 1979, pp, 33-40; and Greg R. Oldham and J. Richard Hackman, "Work Design in the Organization Context, "in Barry M. Staw and Larry L. Cummings, eds., Research in Organizational Behavior, vol. 2 (Greeenwich, Conn,: JAI Press), pp. 251-58.

12. This section is based on, J. Richard Hackman, "The Design of Work in the 1980, "Organization Dynamics, Summer 1978, pp, 3-17.

13. Ibid.; and Bholander, "Implementing Quality – of Work Programs."

پەراوێزی باسی سێزدەهەم

1. William R. Dill, "Environment as an Influence on Managerial Autonomy, "Administrative Science Quarterly, March 1958, pp. 409-43.

2. John Kenneth Galbraith, The New Industrial State (Boston: Houghton Mifflin 1967).

3. See, for example, James D. Thompson and William J. McEwen, "Organizational Goals and Environment: Goal – Setting as an Interaction Process, "American Sociological Review, February 1958, pp. 23-31.

4. John H. Freeman and Michael T. Hannan, "Niche Width and Dynamics of Organizational Populations," American Journal of Sociology, May 1983, pp. 116-45.

5. Dennis W. Organ, "Linking Pins Between Organizations and Environments" Business Horizons, December 1971, p. 74.

6. Jeffrey Pfeffer, "Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and Its Environment, "Administrative Science Quarterly, March 1972, pp. 218-28.

7. Max H. Bazerman and F. David Schoolman, "A Limited Rationality Model of Interlocking Directorates, "Academy of Management Review, April 1983, p. 206.

8. See, for example, Johannes M. Pennings, Interlocking Directorates (San Francisco: Jossery-Bass, 1980); Beth Mintz and

Michael Schwartz, "The Structure of Intercorporate Unity in American Business, "Social Problems, December 1981, pp. 87-103; Mark Mizruchi, The Structure of the American Corporate Network (Beverly Hills, Calif.: Sage, 1981); and Michael Ornstein. "Interlocking Directorates in Canada: Intercorporate of Class Alliance? "Administrative Science Quarterly, June 1984, pp. 210-31.

9. Ronald S. Burt, Kenneth P. Christman, and Harold C. Kilburn, Jr, "Testing a Structural Theory of Corporate Cooptation: Interorganizational Directorate Ties as a Strategy for Avoiding Market Constraints on Profits," American Sociological Review, October 1980, p. 821.

پەراوێزی باسی چواردەهەم

1. For readers interested in Behavioral – change techniques, see Stephen p. Robbins, Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall, 1986), pp. 463-66.

2. Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York: John Wiley, 1978), p. 679.

3. Jeffrey Pfeffer, Power in Organization (Marshfield, Mass: Pitmand Publishing, 1981), pp. 142-46.

4. Ibid.

5. Kurt Lewin, Field Theory in Social Science (New York: Harpert & Row, 1951).

6. John P. Kotter and Lenodard A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," Harvward Business Review, March–April 1979, pp. 106 -14.

7. Paul S. Goodman, Max Baseman, and Edward Conlon, "Institutionalization of Planned Organizational Change," in Barry M. Stew and Larry L. Cummings, eds., Research in Organizational Behavior, vol. 2, (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1980). Pp. 231-42.

8. Jerald Hage and Michael Aiken, Social Change in Complex Organizations (New York: Random House, 1970).

9. Thomas V. Bonoma and Gerald Zaltman, Psychology for Management (Boston: Kent Publishing 1981)pp, 315-22.

10. Richard L. Daft. "Bureaucratic Versus Nonbureaucratic Structure and ther Process of Innovation and change, "in Samuel B. Bacharach, ed Research in the Sociology of Organization, Vol. 1,1982, p. 132.

11. This section is adapted from Danny Miller and peter H. Friesen, Organization: A Quantum View (Englewood Cliffs, N, J.: Prentice-Hall, 1984), pp. 176-201.

12. Richard H. Hall, Organization: Structure and Process, 3rd. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982), p. 209.

13. William H. Starbuck, "Organizations as Action Generators," American Sociological Review, February 1983, p. 100.

14. See, for example, Danny Miller, "Toward a New Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts, "Journal of Management Studies, January 1981, pp. 1-26.

15. Miller and Friesen, Organization, pp. 207-47.

پەراوێزی باسی پازدەهەم

1. James D. Thompson, "Organization Management of Conflict," Administrative Science Quarterly, March 1960, p. 389.

2. Kenneth W. Thomas, "Conflict and Conflict Management," in M. D. Dunette, ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Chicago: Rand McNally, 1976), p. 889.

3. Morton Deutsch, The Resolution of Constrictive and Destructive Process, (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1973), p. 10.

4. This section, and significant Conlict: A, Nontraditional Approach (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, 1974).

5. Abraham Maslow, Eulyschian Management (Homewood, III.: Irwin, 1965).

6. Stephen P. Robbins, "Conflict Management' and Conflict Resolution' are Not Synonoymous Terms, "California Management Review, Winter 1978, pp. 67-75.

7. Leonard Rico, "Organization conflict: A Framework for Reappraisal," Industrial Management Review, Fall 1964, p. 67.

8. A number of these Sources were categorized originally in Richard E. Walton and John M. Dutton, "The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review, "Administrative Science Quarterly, March 1969, pp. 73-84.

9. Howard E. Aldrich, Organization and Environments (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, 1979), p. 94.

10. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, Organization and Environment (Homewood Ill, Irwin, 1969).

11. Mason Haire, "Role Perceptions in Labor - Management Relations: An Eperimental Approach, "Industrial and labor Relations Review, January 1955, pp. 204-16.

12. See meyer Zald, "Power Balance and Staff Conflict in Correctional Institutions," Administrative Science Quarterly, June 1962, p. 22-49; and George Strauss and Eliezer Rosenstein, K, Workers Participation: A Critical View, Industrial Relations, February 1970, pp. 197-214.

13. Ronald G. Corwin, "patterns of Organization Conflict, "Administrative Science Quarterly, December 1969, pp, 507- 20.

14. John A. Seiler, "Diagnosing Interdepartmental Conflict: "Harvard Business Review, September- October 1963, pp, 121-32.

15. Ibid.

16. William F. Whyte, Human Relations in the Restaurant Industry (New York: McGraw – Hill, 1948).

17. E. J. Miller, "Technology, Territory, and Time, "Human Relations, August, 1959, pp. 243-72.

18. Georte Straus, "Work – Flow Frictions, InterFunctional Rivalry, and Professionalism A Case Study of purchasing Agents, "Human Organization, Summer, 1964, pp. 137-49.

19. See for example Richard E, Walton, John M. Dutton, and Thomas P. Caffery, "Organization Context and Interdepatmental

Conflict, " Administrative Science Quarterly, December, 1969, pp. 522-42.

20. Muzafer Sherif, "Experiments on Group Conflict and Cooperation, "in Harold J. Leavitt and Louis R. Pondy, eds., Readings in Managerial Psychology (Chicago: University of Chicago Press, 1964) p. 410.

21. Muzafer sheriff, In Common Predicament: Social Psychology of Inergroup Conflict and Cooperation (Boston: Houghton Mifflin, 1966), p. 93.

پەراوێزی باسی شازدەهەم

1. Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, Corprate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life (Reading, Mass,: Addison – Wesley 1982).

2. R. T. Pascale and A. G. Athos, The Art of Japenese Management (New York: Simon & Schauster, 1981).

3. Marvin Bower, The Will to Manage (New York: McGraw-Hill, 1966).

4. Edgar H. Sehein, Organizational Culture and Leaderships (San Frncisco: Jossey- Bass, 1985).

5. Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organization Analysis, "Administrative Science Quarterly, September, 1983, p. 339.

6. Based on George G. Gordon and W. M. Cummins, Managing Management Climate (Lexington, Mass, Lexington Books, 1979); and Chirs A. Betts A, Betts and Susan M. Halfhill, "Organization Culture: Theory, Definitions, and Dimensions," paper presented at the National AIDS Conference, Las Vegas, Nev., November 1985. p. 401.

7. See for example, K. L. Gregory, "Native – View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflict in Organization, Administrative Science Quarterly, September 1983, pp. 359-76.

8. Meryl Reis Louis, "Soureing Working Culture: Why, When, and How, "in Kilmann et al., Gainting Control, p. 129.

9. Edgar H. Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture, "Sloan Management Review, Winter 1984. p. 7.

10. Thomas j. Peters and Robert H. Waterman, In Search of Excellence (New York: Harper & Row, 1982).

11. Schein, "Coming to a New Awareness," P. 7; and George G. Gordon, "The Relationships of Coporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance, "in Kilmann et al., Gaining Control, pp. 103-25.

12. Edgar H. Schein, "The Role of the Founder in Greating Organization Culture, "Organization Dynamics, Summer 1983, pp. 13-28.

13. Harry J. Martin, "Managing Specialized Corportate Culture, "in Klimann et, al., Gaining Control, pp. 154-56.

14. C. Jenesen, "Family Keeps Sony in Tune in California," Cleveland Plain Dealer, April 15, 1984, p. 1.

15. Renato Tagiuri and G. H. Liwain, Organizational Climate (Boston: Harvard University Graduate School of Business Administrative, 1968); Jerome L. Franklin "Down the Organization: Influences Processes across Levels of Hierarchy", Administrative Science Quarterly , June 1975, pp. 153 – 46; and "Handing Down the old …?

16. Caren Sieh, "After the Founder: An Opportunity ot Manage Culture, "in Peter Frost et, al., Organization Culture (Behavior Hills, Calif: Sage Publication, 1985), p. 139.

17. Gordon, "Industry Sector and Corporate Performance," pp. 120-21.

18. Edgar H. "Suppose We Took Culture Seriously," O, D. Newsletter, 1984, pp. 2-7.

19. Alan L. Wilkins and Kerry J. Patterson, "You Can't Get There From Here: What Will Make Culture – Change Projects Fail? "in Kilmann et al., Gaining Control, P. 277.

20. Jonne Martin, "Can Organizational Culture Be Managed?" in Frost et al., Organizational Culture, pp. 95-96.

21. See, for example, W. Gibb Dyer, Jr., "Organizational Culture Analysis and Change" in W. G. Dyer, ed., Strategies for Change (Reading, Mass.: Addison – Wesley, 1984).

22. Petigrew, "On Studying Organizational Culture," pp. 570-81.

23. W. Gibb Dyer, Jr. "The Cycle of Culture Evolution in Organizations," in Lilmann et al., Gaining Control, p. 215.

24. Seihl, "After the Funder," pp. 128-29.

25. Vijay Sathe, "how to Decipher and Change Corportate Culture," in Killmann et al., Caining control, pp. 237-39.

26. Gordon, "Industry Sector and Corporate Performance," p. 123.

پەراوێزی باسی حەڤدەهەم

1. James D. Thompson, Organization in Action (New York: McGraw-Hill, 1967), p. 89.

2. Jeffrey Pfeffer, Organizational Design (Arlington Heights, Ill.: AHM Publishing 1978), p. 114.

3. David A. Whetten, "Organizational Decline: A Neglected Topoic in Organizational Science, "Academy of Management Review, October 1980, p. 578.

4. William G. Scott, "The Management of Decline, "Conference Board Record, June 1976, p. 57.

5. Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salanick, The External Control of Organizations (New York: Harper & Row, 1978).

6. Pfeffer, Organization Design, P. 115.

7. Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organization Grow, "Harvard Business Review, July – August, 1972 , pp. 37-46.

8. Whetten, "Organizational Decline," p. 579.

9. Charles H. Levine, "More on Cutback Management: Hard Questions for Hard Times, "publish Administrative Review, March – April 1979, pp. 179-83.

10. Jeffrey D. Ford, "The Occurrence of Structural Hysteresis in Declining Organization," Academy of Management Review, October 1980, pp. 589-98.

11. Ibid, p. 592.

12. John H. Freeman and Michael T. Hannan, "Growth and Decline Processes in Organizations, "American Sociological Review, April 1975, p. 215-83.

13. Jeffrey D. Ford, "The Administrative Component in Growing and Declining Organizations: A Longitudinal Analysis, "Academy of Management Journal, December 1980, pp. 615-30.

14. Michael T. Hannan and John, Freeman, "Internal Politics of Growth and Decline," in Marshall W. Meyer and Associates, eds., Environments and Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1978), pp. 177-99.

15. Todd D. Jick, "Process and Impacts of a Mager: Individual and Organizational Perspectives, "Doctoral Dissertation, Control University, 1970.

16. Hannan and Freeman, "Internanl Polotics of Growth and Decline,"

17. Ibid.

18. John Gardner, "Organizational Survival: Overcoming Mind – Forged Manacles, "in John F. Veiga and John N. Yanuzas, eds., Thel Dynamics of Organization Theory: Gaining a Macro Perspectives, (St, Paul, Minn.: West Publishing, 1979), pp. 28-31.

19. B. L. Tedberg, Paul C. Nystrom, and William H. Starbuck, "Camping on Seesaws: Prescroptions for a Self – design Organization, "Administrative Science Quarterly, March1 1976, pp. 41-65.

20. Whetten, "Organizational Decline," p. 582.

21. H. Molotch, "The City as a Growth Machine: Tcachine: Toward a Political Economy of Place," American Journal of Sociology, September 1976, pp. 309-32.

22. Several of these suggestions developed out of Ronal Lippitt and Gordon Lippitt "Human Downsizing: Organizational Renewal Versus Organization Depression, "S.A.M. Advanced Management Journal, Summer 1984. pp. 15 – 21.

23. Charles H. Levine, "More on Cutback Management.



پەراوێزی باسی هەژدەهەم

1. Peter G. W. Keen, "Communication in the 21st Century: Telecommunications and Business Policy, "Organizational Dynamics, Autumn, 1981, p. 64.

2. "The Shrinking of Middle Management," Business Week, April 23, 1983, pp. 54-61.

3. Mary Bralove, "Some Chief Executives Bupass, and Irk, Staffs in Getting Information," Wall Street Jaurnal , January12, 1983, p. 1.

4. Simcha Ronen and Oded Shenkar, "Clustering Cuntries on Attitnudinal Dimensions: A Review and Synthesis, "Academy of Management Review, July 1985, pp. 435-54.

5. Geert Hofstede, Culture's Consequences: International Differences in Wor Related Values (Beverly Hills, Calif.: Sage Publications 1980).

6. Geert Hosftede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Aboard, "Organizational Dynamics, Summer 1980, pp. 42-63; and "Europ's New Managers, Business Week, May 24, 1982, p. 117.

7. Louis R. Pondy and Ian, I. Mirroff, "Beyond Open System Models of Organization, "in B.M. Staw, Research in Organizational Behavior, vol. 1. Greenwich, Conn.: JAJ Press, 1979, p. 17.

پەراوێزی پاشکۆی ئا

1. This section is based on W. Richard Scott, "Theoretical Perspectives, "in Marshall W. Meyer, ed., Environment and Organizations (San Francisco: Jossey –Bass, 1978), pp. 21-28.

2. Exod, 18: p. 17-23.

3. Adam Smith, an Inquriy into Nature and Causes of the Wealth of nations (New York: Modern Library, 1937). Originally Published in 1776.

4. Henri Fayol, Administrative Industrial et General (paris, Dunod, 1916).

5. Max Weber, Theory of Social and Economic Organizations, ed., Talcott Parsons, trans. A. M. Henderson and Talcott Parson, (New York: Free press. 1974).

6. See, for example, Ralph C. Davis, The Principles of Factory Organization and Management (New York: Harper & Row), 1951.

7. Elton Mayo, The Human Problems of Industrial Civilization (New York: Macmillan, 1933); and Fritz J. Roethlisberger and William, J. Dickson, Management and the Worker (Cambridge, Harvard University Press, 1939.)

8. Chester I. Branard, The Functions of the Excutive (Cambridge: Harvard University Press, 1937 or 1938).

9. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw-Hill, 1960).

10. Warren G. Bennis, "The Comnig Death of Bureaucracy, "Thinki, November - December 1966, pp. 30-35.

11. Herbert A. Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision – Making Prosecsses in Administrative Organizations (New York: Macmillan, 1974).

12. Daniel Katz and Robert, L. Kahn, The Social Psychology of Organizations (New York: John Wiley, 1966.)

13. Joan Woodward, Industrial Organization: Theory and Practice (London: Oxford University Press, 1965); Charles Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organization, "American Sociological Review, April 1967, pp. 194-208; and James D. Thompson, Organization in Action (New York: McGraw-Hill 1967).

14. See for example, Derek S. Pugh, David J. Hickson, C . R. Hinings, and C. Turner, "The Context of Organization Structure," Administrative Science Quarterly, March 1969, pp. 91-114.

15. James C. March and Herbert Simon, Organizations (New York: John Wiley, 1958).

16. Jeffrey Pfeffer, Organizational Design (Alington Heigths, Ill.: AHM Publishing, 1978); and Power in Organizations (Marchfield, Mass.: Pitman Publishing, 1981.

پەراوێزی پاشکۆی ب

1. See, for example Jerald and Michael Aiken "Relationships of Centralization to Other Structural Properties, "Administrative Science Quarterly, June 1967, pp. 72-92; and Robert and Jerald hage, "Size, Technology, Comlexity, and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis, Administrative Science Quarterly, March 1978, pp. 111-36.

2. Jerald Hage, "An Aximatic Theory of Organization," Administrative Science Quarterly, December 1965, pp. 289-320.

3. Richard H. Hall, J. Eugene Hass, and Norman. J. Johnson, "Organization Size Complexity, and Formalization, "American Sociological Review, December 1967, pp. 905-12.

4. Ibid.

بەشێك لە بەرهەمەكانی تری وەرگێڕ

چاپ کراون:

١ — بیست و چوار کاتژمێر لە خەو و بێداری دا، سەمەد بێهرەنگی، ئیسماعیل زارعی، سەنتەری گەنجان، کۆیە.

٢ — ژاك و ئاغاکەی، میلان کۆندێرا، فروغ پوریاوری، ئیسماعیل زارعی، شانۆنامە، دەزگای وەرگێڕان، هەولێر.

٣ — محەممەدی قازی و پەیامی وەرگێڕ، عرفان قانعی فرد، ئیسماعیل زارعی، دەزگای وەرگێڕان، هەولێر.

٤ — چاوە شینەکانی سەگ، گابریل گارسیا مارکیز، نیکتا تەیموری، ئیسماعیل زارعی، دەزگای وەرگێڕان، هەولێر.

٥ — زمان، وەرگێڕان و پێوەندیی کولتوورەکان، حوسێن یەعقووبی، ئیسماعیل زارعی، دەزگای موکریان، هەولێر.

٦ — رەخنە و هەقیقەت، رۆلان بارت، شیرین دخت دقیقیان، ئیسماعیل زارعی، دەزگای وەرگێڕان، هەولێر.

٧ — بونیاد و هێرمنۆتیك، بابەك ئەحمەدی، دەزگای وەرگێڕان، هەولێر.

٨ — چێژی دەق، رۆلان بارت، پەیام یەزدانجوو، ئیسماعیل زارعی، دەزگای وەرگێڕان، هەولێر.

٩ —ئۆستوورەی چوارچێوە، کارل پۆپەر، عزت الله فولادوند، ئیسماعیل زارعی، دەزگای موکریانی، هەولێر.

لەژێر چاپ دان:

١٠ —کالیگوولا، ئالبێر کامۆ، ئەبولحەسەن نەجەفی، ئیسماعیل زارعی، دەزگای وەرگێڕان، هەولێر.

١١ — وانەی ئەم سەدەیە، کارل پۆپەر، عەلی پایا، ئیسماعیل زارعی، دەزگای وەرگێڕان، هەولێر.

١٢ - هزرڤان، براین مەگی، عزت الله فولادوند، ئیسماعیل زارعی، دەزگای موکریانی، هەولێر.

١٣ — فەرهەنگی پەندی پێشینیان و ئیدیۆمی کوردی، نزیك بە ٣٠ هەزار پەندە، کۆکردنەوە و ئامادەکردنی ئیسماعیل زارعی، دەزگای مۆزیك و کەلەپووری کورد، هەولێر

١٤ — ئوستوورە، ئەمرۆکە، رۆلان بارت، شیرین دخت دقیقیان، ئیسماعیل زارعی.

١٥ — یادداشتەکانی مامۆستایەکی قوتابخانە، ڤ ویگدورۆڤا، عەزیز یۆسفی، ئیسماعیل زارعی، دەزگای وەرگێران، هەولێر.

١٦ — فەرهەنگی فارسی — کوری، کوردی - فارسی، کوردی — کوردی، زارەکانی پەندی پێشینان. ئامادەکردن و کۆکردنەوەی ئیسماعیل زارعی. **(ئەم فەرهەنگە جیا لەوەی کە کۆمەڵێکی زۆر پەندی کوردی لە خۆ گرتووە، هاوتای بەشێکی زۆر لەو پەندانە لە زمانی فارسی دا لە بەرامبەر پەندەکان دا هاتوون و بەشێك لەو فەرهەنگە پۆلێنەکردنی پەندەکانە بە پیی بابەتی پەندەکان و هەروەها لە بەشێکی دیکەی ئەم فەرهەنگەدا زاراوەی کرمانجی خواروو (بە تایبەتی سۆرانی) کراوە بە بنەما بۆ ئەوەی هاوتای ئەو پەندانە لە زاراوەکانی دیکەی زمانی کوردیدا دیار بکرێن)**

١٧ — نیە تووچکا، فیۆدۆر داستایۆفسکی، محەممەد قازی، رۆمان.

Organization Theory

Structure,design and applications

Robbins, Stephen